

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA**

**Mentor:**  
**doc. dr. sc. Ivan Matić**

**Student:**  
**Hrvoje Jurić**

**4148665**

**Split, rujan 2016.**

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definicija problema istraživanja.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Struktura rada.....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE I</b>	
<b>ORGANIZIRANJA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Organizacija poslovnih funkcija.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Funkcija istraživanja i razvoja .....	7
2.1.2. Funkcija nabave.....	10
2.1.4. Funkcija proizvodnje.....	13
2.1.4. Funkcija prodaje.....	16
2.1.5. Funkcija računovodstva i financija .....	19
<b>3. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA U PODUZEĆU CRIVAC</b>	
<b>D.O.O.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Funkcija istraživanja i razvoja.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Funkcija nabave.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Funkcija proizvodnje.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4. Funkcija prodaje.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5. Funkcija računovodstva i financija.....</b>	<b>38</b>
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
<b>POPIS SLIKA I DIJAGRAMA.....</b>	<b>45</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>46</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>46</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema istraživanja**

Problem istraživanja u ovom završnom radu je analiza organizacije osnovnih poslovnih funkcija u poduzeću Crivac d.o.o. Pritom će se naglasiti i definirati svaka funkcija ovog poduzeća. U radu će se također predložiti opći podaci poduzeća Crivac d.o.o., te na temelju toga objasniti poslovanje samog gospodarskog subjekta o kojem će se pisati.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj završnog rada je teorijski elaborirati i empirijski prikazati organizaciju osnovnih poslovnih funkcija u poduzeću. Također će se teorijski definirati funkcije i njihove uloge u poduzeću Crivac. Kroz nekoliko praktičnih primjera prikazati će se kako jedno poduzeće kao što je Crivac d.o.o. funkcionira kroz svoje odjele, odnosno poslovne funkcije.

## **1.3. Metode rada**

Metode rada koje će biti korištene pri izradi rada su: kabinetske (korištenje stručne literature) i empirijske (analiza dostupnih podataka iz poduzeća, anketiranje/intervjuiranje zaposlenika poduzeća). Koristit ćemo i metodu kompilacije, metodu sinteze, metodu analize te metodu deskripcije.

## **1.4. Struktura rada**

Struktura odnosno sadržaj rada je koncipiran tako da se na samom početku (u uvodu) sažeto iznose bitne odrednice rada kao što su problem, predmet, ciljevi, metode istraživanja te se daje kratak pregled sadržaja završnog rada. U nastavku rada se iznose teorijska polazišta organizacije poslovnih funkcija. U tom se dijelu detaljno teorijski objašnjavaju i definiraju sve

poslovne funkcije u poduzeću i načini njihove organizacije. Nadalje se na primjeru poduzeća Crivac d.o.o. u dijelu pod naslovom "Organizacija poslovnih funkcija u poduzeću Crivac d.o.o." empirijski prikazuje kako je napravljena tj. osmišljena organizacija poslovnih funkcija u navedenom poduzeću. U zadnjem dijelu rada pod poglavljem zaključak, dat će se osvrt na cjelokupan rad te mišljenje o pisanoj problematici rada.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE ORGANIZACIJE I ORGANIZIRANJA

U ovom radu se pojam organizacije koristi u kontekstu poslovnog oblika organiziranih aktivnosti ljudi koji se udružuju s ciljem ispunjavanja gospodarskih zadataka. Odnosno, da bi se organizacija mogla bliže definirati, valja je promatrati sa polazišta njezinih važnih obilježja koji je čine upravo poslovnoj organizaciji:<sup>1</sup>

- prisutnost cilja koji se želi postići,
- kombinacija materijalnih čimbenika i ljudskog potencijala,
- racionalna upotreba svih resursa sa ciljem ostvarenja profita,
- ostvarenje financijskog rezultata, te konačno
- ponavljanje čitavog ciklusa proizvodnje.

Odnosno, organizacija kao opća kategorija jest svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.<sup>2</sup>

Obzirom da je u ovom radu riječ o organizaciji poslovnih funkcija, autor će se u ovom dijelu rada fokusirati na teorijsko određivanje pojmova funkcije, organiziranja te projektiranja organizacije kako bi se pobliže odredilo značenje i uloga funkcije i važnost njihove pravilne organizacije u poduzeću, te istaknula važnost pravilnog organiziranja i projektiranja uopće. Pojam organiziranja se ovdje promatra u kontekstu aktivnosti, pa se tako definira „kao proces kojim se na prvom mjestu određuju i osmišljavaju postavke svih dijelova poslovnih procesa (primjerice organiziranje poslovne organizacije, tzv. projektiranje), zatim se odnosi na organiziranje svakog pojedinog procesa unutar već osmišljene strukture poslovne organizacije, nakon čega slijedi proces organiziranja zadataka i aktivnosti kroz daljnje poslovanje, i tome slično. Sam pojam "organizacija" se koristi za označavanje:<sup>3</sup>

- procesa organiziranja
- rezultata organiziranja

---

<sup>1</sup>Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović, Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 23.

<sup>2</sup>Sikavica P., Novak M. Organizacija, Informator, Zagreb, 1999. god., str. 33.

<sup>3</sup>Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 36.

- organizacije kao poduzeća ili ustanove
- znanstvene discipline

Pojam projektiranja organizacije je usko povezan sa procesom organiziranja. Razlog tomu je što svaka radnja i aktivnost zahtjeva da budu organizirane, pa tako i samo projektiranje, koje na kraju krajeva i je proces organizacije sam po sebi. „Projektiranje organizacije je proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava.“<sup>4</sup>

U kontekstu organiziranja kao procesa, govori se o aktivnosti koja *omogućava kontinuirano provođenje procesa unutar organizacije i usklađivanje elemenata poslovanja* radi postizanja željenih rezultata poduzeća. Procesom organizacije se bave menadžeri, čiji pristup „proizlazi iz određenih ciljeva i izabrane odgovarajuće strategije za njihovo ostvarenje; organizacija rada je pri tome instrument, odnosno najvažniji činitelj za ostvarenje menadžerskih, odnosno poslovnih ciljeva.“<sup>5</sup>

Funkcije unutar poslovne organizacije pak čine grupe zadataka i poslova koji se pojavljuju tokom cijelog procesa odvijanja poslovanja, pa se mogu definirati kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća i njegove uspješnosti.<sup>6</sup>

I dok u malim organizacijama poslovne funkcije obavlja jedna osoba, u velikim je poslovnim organizacijama neophodno da se određene vrste poslova organiziraju prema funkcijama, odnosno da svaki skup poslova bude organiziran unutar pojedine funkcije. Funkcije u poduzećima su u pravilu uvijek iste kada je riječ o tome koje funkcije budu prisutne u poduzeću. Odnosno, svako veće poduzeće ima funkcije istraživanja i razvoja, nabave, proizvodnje, prodaje te računovodstva i financija. Kada je u pitanju teorijsko određivanje postojećih funkcija u poslovnim organizacijama, različiti autori različite funkcije navode

---

<sup>4</sup>Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović, op. cit..

<sup>5</sup>Čičin-Šain, D., Predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (datum pristupanja 05.08.2016.)

<sup>6</sup>D. Gulin, S. Orgas, Planiranje u funkciji upravljanja, Hrvatska zajednica računovodstvenih i financijskih djelatnika, Zagreb, 1993.

najvažnijima, a isto tako podjele funkcija rade ovisno o vrsti odnosno strukturi poslovne organizacije, njezine djelatnosti i tome slično.<sup>7</sup>

Ipak, funkcije koje postoje u svakoj poslovnoj organizaciji, neovisno o njenim činiteljima, se mogu podijeliti na funkciju istraživanja i razvoja, nabave, proizvodnje, prodaje te funkciju računovodstva i financija, kao što je i učinjeno u daljnjem izlaganju ovog rada.

Ovdje valja istaknuti razliku između poslovnih funkcija i organizacijskih jedinica, obzirom da je vrlo često miješanje ova dva pojma.

Poslovna funkcija dakle, podrazumijeva djelatnost sastavljenu od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća, dok je organizacijska jedinica ekonomsko-sociološka grupacija radnika koji na sebe preuzimaju realizaciju određenog zadatka, odnosno poslovnog procesa. Organizacijska jedinica je nositelj određene poslovne funkcije ili poslovnog procesa.<sup>8</sup>

Organizacija poslovnih funkcija ovisi o veličini i vrsti poslovne organizacije. Svaka organizacija ima jednak broj funkcija, ali će one biti organizirane pod određenim brojem organizacijskih jedinica. Tako će mali poduzetnik sve funkcije obavljati unutar jedne organizacijske jedinice, dok će iste u velikom poduzeću biti organizirane kroz veći broj organizacijskih jedinica.<sup>9</sup>

## **2.1. Organizacija poslovnih funkcija**

Obzirom da je u ovom radu riječ o organizaciji poslovnih funkcija, nadalje će se fokusirati na teorijsko izlaganje organiziranja poslovnih funkcija, ali će se i dotaknuti jedinica, odnosno definirat će se značenje i važnost funkcija u poduzeću, te razgraničiti pojmovi funkcije, jedinice, sektora i stručne službe poduzeća.

Kao što je prethodno opisano, funkcije u poslovnoj organizaciji predstavljaju sredstvo kojim se ostvaruju zadaci unutar organizacije, i to takvi zadaci o čijem izvršavanju ovisi čitavi

---

<sup>7</sup>Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 40.

<sup>8</sup>Gulin. D., Orgas S., op. cit., str. 56.

<sup>9</sup>Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 46.

rezultat organizacije, neovisno o tome da li je riječ o finansijskom rezultatu, cilju maksimalne lojalnosti kupaca, širenja na tržištu i tome slično. Pravilnim provođenjem funkcija se ostvaruje svrha poslovanja organizacije.

U poslovnoj organizaciji funkcije čine podlogu koje podupiru i organiziraju odvijanje poslovnih zadataka, pa će tako funkcija nabave biti odgovorna za pravilno odvijanje i obavljanje poslova nabave, funkcija proizvodnje bude odgovorna za procese i zadatke u proizvodnji i tome slično. Pojedine funkcije se bave organiziranjem onih poslova za koje su odgovorne, a same se funkcije organiziraju ovisno o mnogim čimbenicima organizacije, kao što je primjerice oblik i vrsta strukture organizacije u kojoj se odvijaju pojedine funkcije. Na organizaciju funkcija tako utječu „veličina poduzeća, tehnologija, lokacija, integracijski procesi, vrsta organizacijske strukture, te čimbenici okoline, tj. vanjski čimbenici organizacije“.<sup>10</sup>

Dakle, organizacija poslovnih funkcija ovisi o veličini i vrsti poslovne organizacije. Odnosno, one mogu biti organizirane tako da svaku funkciju obavlja po jedna organizacijska jedinica, ili pak da sve funkcije budu obavljane od jedne jedinice. Poduzeća se ne razlikuju po poslovnim funkcijama, jer svako poduzeće ima isti broj poslovnih funkcija kao što to proizlazi iz analize procesa reprodukcije. Dakle, svako poduzeće, kao poslovni subjekt, mora imati sve poslovne funkcije. Ukupan zadatak svakog poduzeća dijeli se na jednak broj posebnih zadataka, tj. poslovnih funkcija.<sup>11</sup>

To ne znači da svaka poslovna organizacija bude funkcije organizirala na jednak način, pošto svaka organizacija ima isti broj funkcija i zadataka.

Problem organizacije funkcija leži u tome što svaka pojedina funkcija može biti organizirana u različit broj jedinica. Jedna poslovna funkcija može biti realizirana u jednoj organizacijskoj jedinici (stručnoj službi), zatim u dvije ili više službi, ali isto tako i dio poslovne funkcije može biti organiziran kao jedna stručna služba.<sup>12</sup>

Funkcije će isto tako biti organizirane ovisno o veličini poduzeća, lokaciji pojedinih njegovih dijelova, kao i značenju pojedinih poslovnih funkcija za tu poslovnu organizaciju.

---

<sup>10</sup>Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 734-736.

<sup>11</sup>Predavanja iz menadžmenta, op. cit.

<sup>12</sup>Gulin D., Orgas S., op. cit., str. 56.



Različiti stručnjaci različite funkcije smatraju ključnima u poslovanju neke organizacije (ovisno o tipu, vrsti organizacije i sl.). No iako nijedna funkcija nije 'važnija' od drugih u smislu da isključivo o njoj ovisi uspjeh poduzeća, te da se ostale funkcije stoga smiju zanemariti, one ipak u nekoj mjeri značajnije određuju i time utječu na organizaciju drugih funkcija. Iako su sve poslovne funkcije podjednako važne i moraju biti međusobno usklađene, ipak s obzirom na vrstu poduzeća, u nekim slučajevima veće značenje ima nabava, u drugim prodaja, u trećima npr. razvojna funkcija. I to je jedan od razloga zbog kojeg će se iste poslovne funkcije posve različito organizirati.<sup>13</sup>

Kao što je na početku ovog dijela rada spomenuto, preostaje definirati stručneslužbe poslovne organizacije. Pojam stručnih službi se koristi u kontekstu organizacijskih jedinica koje obavljaju poslove *izvanproizvodnih funkcija*. „Odnosno, izvanproizvodne funkcije su one funkcije koje su izvan direktnog procesa proizvodnje, pa se sve funkcije koje se tiču isključivo proizvodnje nazivaju stručnim službama. Dok proizvodni radnici obavljaju proizvodne zadatke, sve ostale zadatke obavljaju radnici stručnih službi.“<sup>14</sup>

### **2.1.1. Funkcija istraživanja i razvoja**

Funkcija istraživanja i razvoja podrazumijeva razvoj poduzeća u više pravaca (ekonomskom, tehničkom, tehnološkom, organizacijskom i sl.), a njen značaj se sastoji u projektiranu optimalnog sustava razvoja kako bi se mogle strukturirati mogućnosti, potrebni resursi i snage kojima će se ostvariti poslovni planovi.<sup>15</sup>

Ova funkcija ostalim funkcijama daje predmet na temelju kojeg će njihove aktivnosti dalje biti organizirane. Različite vrste proizvoda i usluga zahtijevaju različite načine proizvodnje, pa tako i organizacije procesa stvaranja proizvoda i organizacije poslovanja uopće. Dakle, funkcija istraživanja i razvoja ostalim funkcijama daje okosnicu na kojoj će one temeljiti svoje aktivnosti. Ako je tvrtka zadovoljna novim proizvodom pušta ga na tržište, te započinje životni ciklus proizvoda, a paralelno s tim započinje i sam proces istraživanja. Iz navedenog se može

---

<sup>13</sup>Sikavica P., Novak M., op.cit., str. 736.

<sup>14</sup>Novak M., Ferišak V., op. cit., 1974., str. 9.

<sup>15</sup> Predavanja iz menadžmenta, op. cit.

zaključiti da je istraživanje i studija proizvoda jedna od najvažnijih, ako ne i najvažnija poslovna funkcija u organizaciji.<sup>16</sup>

Uvelike je poznato kako sposobnost poduzeća da brzo reagira na promjene u svojoj okolini igra presudnu ulogu u uspjehu poduzeća, te da predviđanje ponašanja okoline donosi mnogostruke prednosti, naročito ukoliko je riječ o visokim tehnologijama. Funkcija istraživanja pruža organizaciji mogućnost da bude u toku sa događanjima na tržištu te da na ista odgovara na vrijeme ali i prije nego sama promjena i nastupi.

Funkcija istraživanja i razvoja je najčešće u uskoj suradnji sa proizvodnom i prodajnom funkcijom, odnosno funkcijom marketinga. Stoga je od presudne važnosti da ona bude organizirana tako da bude u mogućnosti redovno pratiti promjene i kretanja u okolini poduzeća, te da joj se omogući brza i pravodobna implementacija novih metoda i saznanja u poslovanje organizacije. Obzirom da se istraživanja odnose kako na proizvod tako i na tehnološki proces proizvodnje, ona se mogu organizirati kao ukupan razvoj ili se pak mogu organizirati kao istraživanje proizvoda i istraživanje razvoja poduzeća (diferencijacija).

Postupak u istraživanju i studiju novog proizvoda se sastoji:

- od poticaja za novi proizvod (oni dolaze iz više različitih izvora poput stručnog tiska te izložbi, sajмова iz komunikacije sa drugim poduzećima)
- preliminarog istraživanja ( prikupljanje podataka i izrada nacrtā proizvoda)
- pretprojektiranja
- razvoja plana proizvodnje ( tehnološki proces, kooperacija)
- poluindustrijske proizvodnje (odvija se usporedno s planom proizvodnje da bi se mogli uočiti eventualni nedostaci)
- oblikovanja proizvoda (završna faza, vrše se zadnja mjerenja, posljednje korekcije te se proizvod plasira radnim skupinama)

Organizacija funkcije istraživanja i razvoja se može postaviti na funkcijskoj i/ili projektnoj osnovi. Funkcijska osnova se primjenjuje kod proizvodnje jednog proizvoda, dok se organizacija po projektnoj osnovi primjenjuje kod proizvodnje više različitih vrsta proizvoda, pa se ona može

---

<sup>16</sup>Moslavac , Mirta, Specifičnosti organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i studija proizvoda“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014.

organizirati po primjerice skupinama ili znanstvenim područjima, ali neovisno o tome da li je sama organizacija u kojoj se obavlja proizvodnja postavljena kao projektna ili pak funkcijska organizacija.

Također, funkciju istraživanja je u velikim organizacijama moguće postaviti tako da se ona glavna (najvažnija) istraživanja odvijaju u odgovarajućim zavodima, a razvojna istraživanja da budu organizirana unutar pojedinih sektora poslovne organizacije, dok se istraživanje i razvoj u srednjim i malim poduzećima pak može organizirati na nivou pojedinih sektora.<sup>17</sup>

Zadaci razvoja se mogu podijeliti na tehničko-tehnološke zadatke te ekonomske zadatke. Također se mogu podijeliti i na programske (ispitivanje postojećih proizvodnog procesa) te na operativne (konkretizacija cjelokupnog plana).<sup>18</sup>

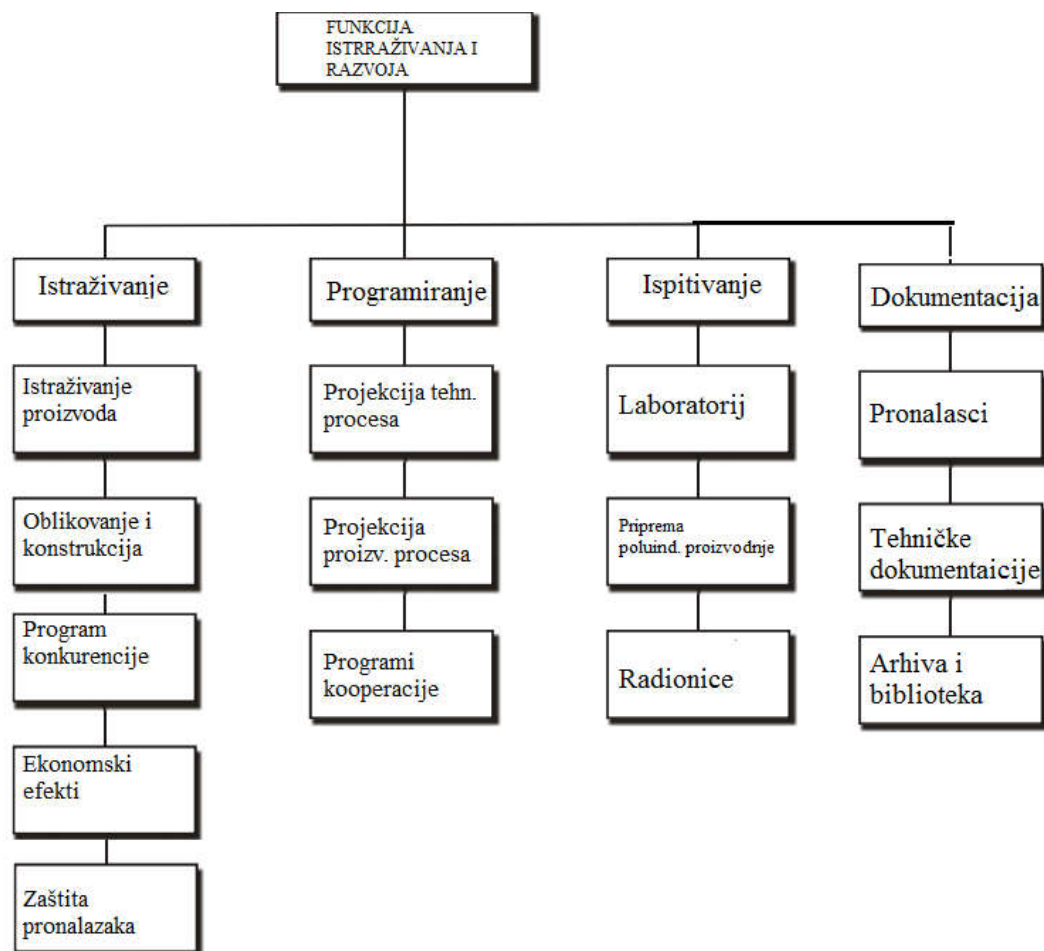
Poslovi projektiranja optimalnog sustava razvoja, potrebnih resursa i snaga za ostvarenje razvojnih planova se dakle objedinjuju u funkciji istraživanja i razvoja, a može ih izvršavati vlastita služba ili se ti poslovi (što je nerijedak slučaj), mogu povjeriti vanjskom izvoru.

„Koji će se od ta dva načina primijeniti, ovisi o vrsti odnosno karakteru proizvodnje, a zatim i o koncepcijama od kojih se polazi u organizaciji istraživanja. Ako se u jednoj organizaciji proizvodi više različitih proizvoda i namjerava se ostati u granicama tehničko-tehnološkog istraživanja, prevladavat će organizacija po skupinama ili znanstvenim područjima, kao što je slučaj s industrijskim institutom za fitofarmaciju, i obratno, ako se proizvodi jedan proizvod, vjerojatno će se postaviti funkcijska organizacija.“(Slika 1.)

---

<sup>17</sup>Funkcija istraživanja i razvoja, web članak. Dostupno na: <http://beleske.com/funkcija-istrazivanja-i-razvoja/>(datum pristupanja 10.08.2016.)

<sup>18</sup>Sikavica P. Novak M., op.cit., str. 766



Slika 1. Prikaz Organizacijske funkcije za studiju proizvoda

Izvor: Sikavica, Novak, Organizacija, 1999, str. 759.

### 2.1.2. Funkcija nabave

Danas je nabava sve manje funkcija s taktičkim zadacima u svezi s izvršenjem zahtjeva za nabavu uz niske nabavne cijene, odnosno ona sve više postaje stratezijska funkcija koja svoje odluke temelji na filozofiji i politici stvaranja vrijednosti i sniženja ukupnih troškova u lancu opskrbe.<sup>19</sup>

<sup>19</sup>Krpan, LJ. Varga, D., Maršanić, R., Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik, Vol. 9. No. 3., rujan 2015.

Kvalitetno funkcioniranje nabavne funkcije ovisi ne samo o unutarnjim okolnostima već i o vanjskim odnosno tržišnim okolnostima. Bitno je istražiti tržište nabave kako bi se pronašlo najpouzdanije dobavljače tj. one sa točnim rokovima isporuke te kvalitetnim materijalom. U poslovanju uvijek postoje nepredviđene situacije, određeni problemi koji se moraju hitno riješiti. Brzim reagiranjem i kvalitetnom komunikacijom postiže se brzo rješavanje problema u nabavi te tako i usklađivanje ponude i potražnje. Potrebno je provjeriti nalaze li se u skladištima ili u prodavaonicama potrebne količine zaliha materijala ili proizvoda koji će u dogledno vrijeme zadovoljiti potrebe kupaca. Operativnim planom se utvrđuje se potrebna količina za materijalom, dobavljač tog materijala, rokovi isporuke koji se moraju poštivati, vrsta prijevoza te mjesto isporuke. Najvažniji zadatak nabave je ipak uspoređivanje zaprimljenih ponuda te odabir one najpovoljnije. Valja obratiti pozornost na što je moguće više stavki, poput kvalitete materijala, poštivanje rokova isporuke, brzine isporuke, načina plaćanja, cijena materijala te poštivanja odnosno pridržavanja dogovora. Nakon odabir najpovoljnijeg dobavljača slijedi kontrola rokova isporuke, zaprimanje materijala te njegovo ispitivanje (je li ono odgovora određenim stavkama ugovora) te briga o materijalu (način njegova uskladištenja, čuvanja i nadziranja).

Obzirom da funkcija proizvodnje može normalno funkcionirati samo ako je funkcija nabave na vrijeme opskrbi potrebnim materijalima za proizvodnju, vrlo je važno da funkcija nabave bude točna sa zadanim rokovima i isporukom materijala proizvodnji. Važnost potonjeg se ogleda u tome što prerano nabavljeni materijali zauzimaju prostor u skladištima, koja pak predstavljaju trošak poduzeću. Također je moguće da prekasno nabavljen materijal ili materijal koji je nabavljen na vrijeme, da bude ispostavljen nabavi nakon ugovorenog roka isporuke, što opet onemogućava nabavu da opskrbi proizvodnju potrebnim materijalima.

„Na položaj nabavne službe utječu mnogi čimbenici: u prvom redu vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, izvori odakle se materijal nabavlja itd. Osim tih čimbenika, na položaj nabavne službe utječe i oblik njezine organizacije, koja može biti tako postavljena da se o potrebama za reprodukcijom materijalom brine jedinstvena centralizirana ili decentralizirana nabavna služba, a moguće su i razne kombinacije.“<sup>20</sup>

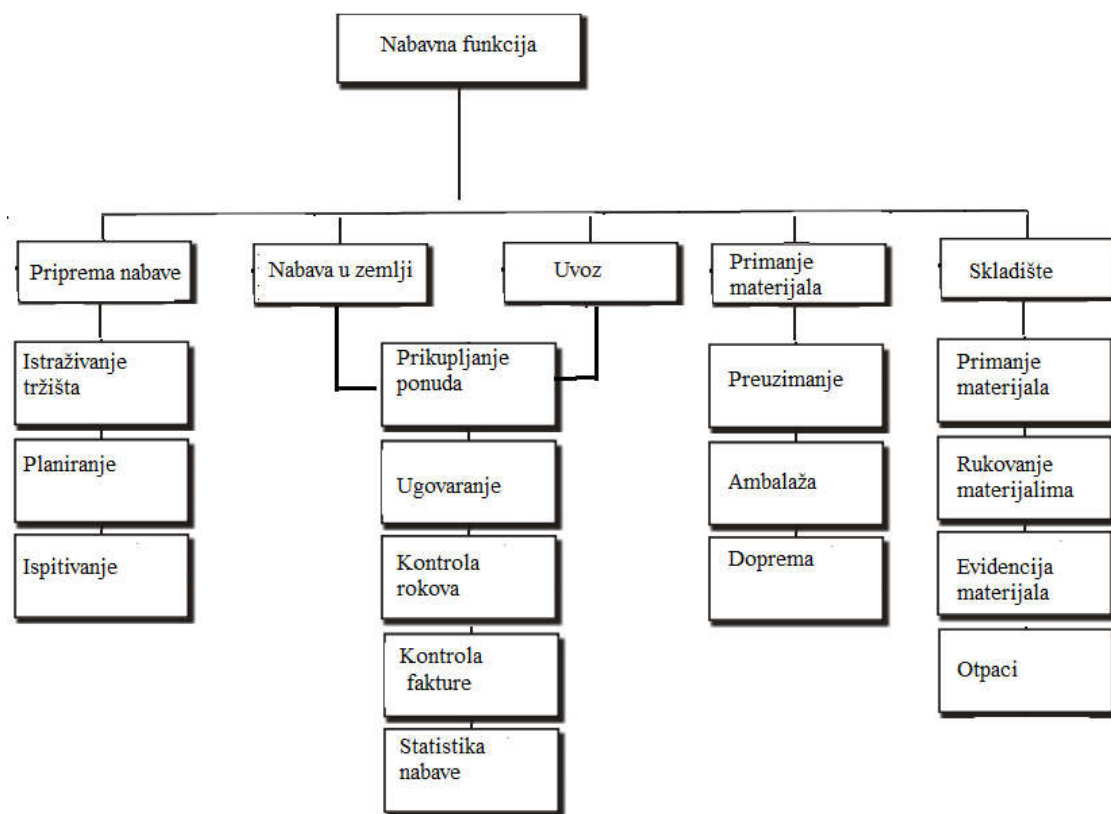
Nabavna funkcija se može organizirati prema primarnim zadacima koje ona obavlja, prema materijalima, geografskom području odakle se nabavljaju materijali ili kombinacijom navedenog.

---

<sup>20</sup>Sikavica P, Novak M., op. cit., 1999. god., str. 803.

Optimalni oblik strukture nabave mnogostruko može utjecati na efikasnost poslovanja, kao i na optimizaciju funkcije nabave u tvrtkama. Dakle odabir optimalnog oblika nabave i sama optimizacija iste u vrlo značajnoj mjeri utječe na poslovanje i poslovni rezultat tvrtke.<sup>21</sup>

Funkcija nabave se u velikim poduzećima najčešće organizira poput ostalih funkcija, primjerice funkciji proizvodnje i funkciji upravljanja ljudskim resursima. Ovakav pristup se primjenjuje u većim poslovnim organizacijama/poduzećima jer ona zapošljavaju veći broj radnika, te imaju širi asortiman materijala koji se nabavljaju, i iako u takvoj situaciji troškovi nabave rastu, isti će biti opravdani ostvarenjem boljih rezultata. Obzirom da o poslovima nabavne funkcije ovisi proizvodnja koja je ključ poslovanja poslovne organizacije, nabava treba biti tako organizirana da se eliminiraju svi eventualni lomovi i kvarovi uopće, a što se postiže pravilnom i učinkovitom organizacijom skladištenja i čuvanje robe. Te poslove može izvršavati vlastita služba, ali je moguće ove poslove povjeriti i vanjskom partneru.



Slika 2. Prikaz organizacijske nabavne funkcije

Izvor: Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 804.

<sup>21</sup>Krpan LJ., Varga D., Maršanić R., op. cit., Vol. 9. No. 3.

### 2.1.3. Funkcija proizvodnje

Proizvodnja je vjerojatno najsloženija djelatnost u radnoj organizaciji, u njoj sudjeluje velik broj ljudi najrazličitijih znanja, sposobnosti i sklonosti koji treba da ostvare zajednički cilj. Zajednički cilj je rentabilna i ekonomična proizvodnja određene količine proizvoda ili usluga.<sup>22</sup>

I dok je funkcija proizvodnje nekoć bila organizirana po principu konstruiranja proizvoda, pripreme rada te neposredne proizvodnje radionica, danas se ona sastoji od sljedećih koraka:

- a) planiranje proizvodnje,
- b) priprema proizvodnje,
- c) kontrola proizvodnje, te
- d) analiza proizvodne funkcije.

Kao korake organizacije funkcije proizvodnje navodi se organizacijapripreme proizvodnje, organizacijatehničkog nadzora, organizacijaodržavanja, te organizacijazaštite na radu.<sup>23</sup>

U procesu proizvodnje susreću se tri različita elementa, i to *materijalni, ljudski te informatički elementi*, na čiju je organizaciju potrebno obratiti posebnu pozornost, obzirom na to da na funkciju proizvodnje odlazi veliki dio troškova poslovanja.<sup>24</sup>

Sama proizvodnja podrazumijeva usku povezanost sa funkcijom upravljanja ljudskim resursima, funkcijom nabave, te funkcijom istraživanja i razvoja (tehnoloških procesa proizvodnje). Sve ove funkcije imaju u cilju rentabilnost i ekonomičnu proizvodnju proizvoda i/ili usluga. „Proizvodnja je permanentni proces pretvaranja koji se temelji na fizičkim, kemijskim i biološkim postupcima. Ona je moguća samo uz neprekidno ulaganje elementarnih faktora.“<sup>25</sup>

Funkcija proizvodnje *određuje organizacijsku strukturu, a samim time i organizaciju ostalih funkcija iste organizacije*. Ovisno o proizvodnji se prihvaća neki oblik organizacije poduzeća, mada „na organizacijski oblik utječu i drugi čimbenici koji omogućuju da i sama organizacija

---

<sup>22</sup>Novak, M., Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb 1979, str. 274.

<sup>23</sup>Sikavica P., Novak M., op. cit., 1999.

<sup>24</sup>Zugaj M., Horvatec Z., Organizacija proizvodnje u samoupravnom socijalizmu, Informator, Zagreb 1985.,

<sup>25</sup>Zugaj M., Horvatec Z., op. cit., str. 10

proizvodne funkcije ima relativnu samostalnost u odnosu prema proizvodnom procesu, pa je posve razumljivo da isto tako relativnu samostalnost imaju i ostale funkcije odnosno službe u odnosu prema proizvodnji“.<sup>26</sup>

Tako se može dogoditi da dva različita poduzeća proizvode isti proizvod ali sa različitim proizvodnim/tehnološkim procesom i različitom organizacijom same proizvodnje. Razliku u organizaciji proizvodnje (spomenutog primjera istog proizvoda u dva različita poduzeća) također može određivati i tehnološki proces. Ovdje može biti riječ o kontinuiranom ili diskontinuiranom procesu.

Organizacije obavezno moraju pratiti i prilagođavati se promjenama u svojoj okolini kako bi zadržale trenutnu poziciju na tržištu, a jedna od učestalijih promjena danas su tehnološke promjene. Upravo su one jedan od čimbenika koji uvelike utječu na organizaciju poslovnih funkcija, a naročito na *način organizacijefunkcije proizvodnje*, ovisno o (novoj) tehnologiji koju poslovna organizacija (ne)koristi.

Ovisno o tehnologiji organizacija može proizvoditi veću količinu istih proizvoda sa istom ili manjom količinom inputa (i obratno), što uvelike može smanjiti (odnosno povećati) troškove proizvodnje i utjecati na poslovni rezultat organizacije. Stoga pri planiranju organizacije proizvodnje treba veliki značaj pridati upravo utjecaju tehnoloških promjena i po potrebi ih i implementirati u sam proces proizvodnje, jer o samoj tehnologiji koja se koristi u proizvodnji (u smislu načina proizvodnje ali i u smislu tehnike) ovisi razina troškova koji će u proizvodnji i nastati.

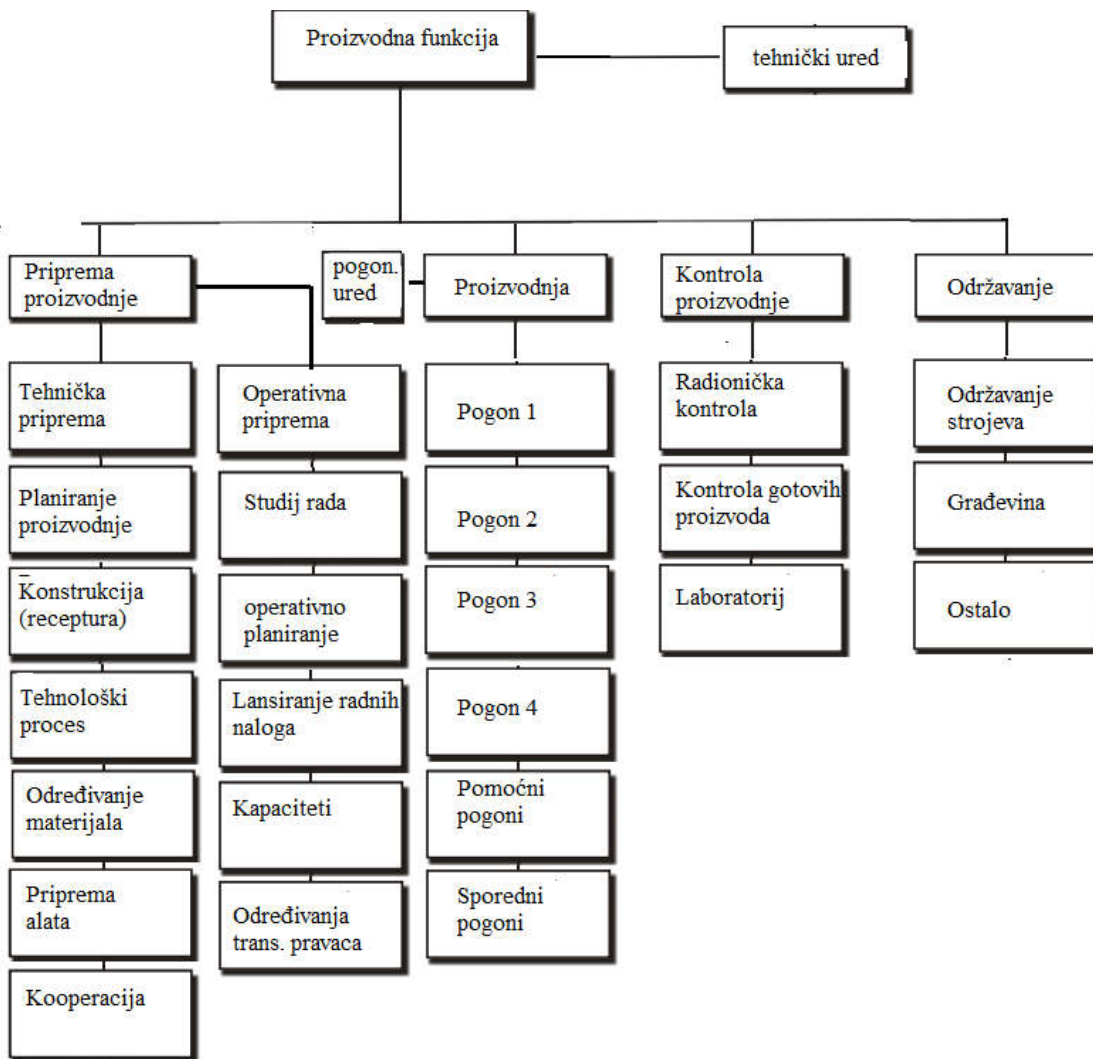
Pravilna organizacija funkcije proizvodnje je ključ ostvarenja poslovnih (ključnih) ciljeva poslovne organizacije, obzirom da je, prema Novaku, zajednički cilj čitave organizacije rentabilna i ekonomična proizvodnja određene količine proizvoda ili usluga, a što se ostvaruje kroz pravilnu organizaciju i procese upravo proizvodne funkcije.

Moguća (i vrlo česta) organizacija proizvodne funkcije se prikazuje na sljedećoj shemi. (Slika4.)

---

<sup>26</sup>Sikavica P., Novak M., op.cit., 1999. god., str. 808.





Slika 3. Prikaz organizacijske proizvodne funkcije

Izvor: Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 794.

Od velike je važnosti funkciju proizvodnje organizirati na takav način da se troškovi nastali u procesu proizvodnje mogu bez poteškoća razvrstati po mjestu i nosiocima troškova. Vrlo je važno da se baš prilikom organizacije funkcije proizvodnje obrati pozornost na aspekt organizacije prema troškovima, jer upravo ovdje nastaje najveći dio troškova.

„Jedan dio troškova je nemoguće neposredno obuhvatiti po mjestima troškova. Ti se troškovi ili raspoređuju na mjesta troškova na osnovi dogovorenih osnovica ili obuhvaćaju po režijskim mjestima i skupa s troškovima tih mjesta prenose se na nosioce troškova.“<sup>27</sup>

Opći troškovi u proizvodnji se dakle ne mogu neposredno utvrditi po nosiocima, pa se prvo utvrđuju na temelju mjesta u kojem troškovi nastaju, a tek zatim na temelju toga što su nosioci tih troškova. Stoga bi proizvodnju trebalo tako organizirati da se opći troškovi proizvodnje podijele u nekoliko skupina, pa da se svaku skupinu rasporedi na njene nosioce.

#### **2.1.4. Funkcija prodaje**

„Prodaja je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Proizvodi koje potrošači neće kupiti, zapravo nisu uporabne vrijednosti, pa je u tom smislu prodaja mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Poduzeća tek prodajom dobivaju svoju društvenu potvrdu za proizvedene robe.“<sup>28</sup>

Funkcija prodaje je usko povezana sa funkcijom marketinga. Poslovi i aktivnosti marketinga su u neposrednom kontaktu sa tržištem, a isto tako je i prodaja jer se poslovi marketinga očituju kroz funkciju prodaje. Funkcija marketinga usmjerava poslovanje ka prodaji, pa su poslovi i zadaci marketinga objedinjeni u funkciji prodaje. Također, funkcija marketinga bez organizirane funkcije prodaje ne može obavljati svoju svrhu (ostvarenje prodaje, odnosno privlačenje potrošača), jer ne postoji kanal kojim će se napori marketinga i realizirati, dok sama funkcija prodaje bez funkcije marketinga može obavljati svoje poslove, odnosno ona ne ovisi o samoj marketinškoj funkciji, ali ona uvelike može pospješiti prodaju, te samim time financijske rezultate ostvarene prodajom.

Prilikom sagledavanja ukupnog financijskog uspjeha poslovne organizacije računovodstvo se najvećim dijelom koristi podacima o profitima i prihodima postignutima upravo prodajom, jer je u proizvodnih poduzeća prodaja glavni izvor financiranja troškova

---

<sup>27</sup>Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović, op. cit., str. 194.

<sup>28</sup>Sikavica P., Novak. M., op. cit., str. 802.

proizvodnje i ukupnog poslovanja te je preduvjet za nastavljjanje procesa proizvodnje, ali i pokazatelj uspješnosti svih prethodno obavljenih procesa (od istraživanja i razvoja, do nabave i proizvodnje). Zbog ovakve prodaje od izuzetne je važnosti na prvom mjestu pravilno organizirati procese funkcije prodaje, ali isto tako organizirati marketinšku funkciju tako da se osigura međusobno sudjelovanje funkcije prodaje i marketinga u ostvarivanju što je moguće pozitivnijeg poslovnog finansijskog rezultata.

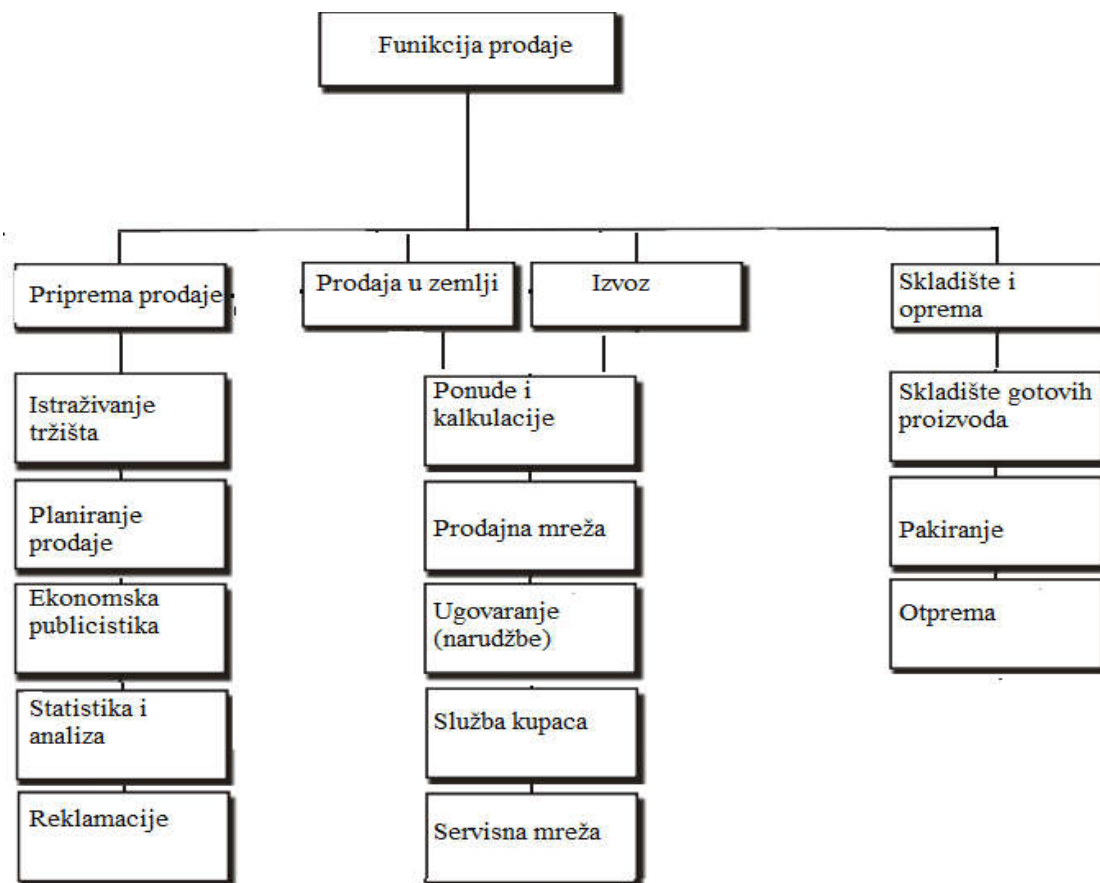
Prodajna služba u proizvodnoj organizaciji mora obaviti niz specifičnih aktivnosti kako bi ostvarila maksimalnu prodaju proizvedene robe. Važno je napraviti kvalitetan plan prodajnih aktivnosti, pripremiti prodaju na najbolji mogući način. Istraživanje tržišta je jedan od najvažnijih zadataka prodajne službe. Skupljanje, analiziranje, mjerenje te ocjenjivanje podataka o prodaji pomažu pri donošenju odluka. Ekonomska promidžba te davanje ponuda također zauzimaju značajno mjesto u prodaji. Bez kvalitetene promidžbe teško je danas na konkurentnom i nadasve dinamičnom tržištu privući pozornost potencijalnih kupaca te ostvariti uspjeh. Proučavanjem potreba kupaca i njihovih navika može se sastaviti kvalitetna promidžba koja će potaknuti kupnju proizvoda te ostvariti profit poduzeća. Sastavljanje kvalitetne ponude je završni zadatak. Ako ona odgovara na potrebe kupaca, slijedi njihova narudžba proizvoda.

Organizacija funkcije prodaje uvelike ovisi o vrsti poslova kojima se neka poslovna organizacija bavi. U povijesti je funkcija prodaje najčešće bila sjedinjena sa funkcijom nabave, i to pod istim sektorom. Sa razvojem tržišnih okolnosti i diversifikacijom djelatnosti i proizvodnog asortimana proizvodnje, dolazilo je do postepenog razdvajanja svih funkcija, a ponajprije funkcija prodaje i nabave jer su se upravo na tim tržištima događale najveće promjene i nove različitosti. Ova praksa je počela u velikim poslovnim organizacijama sa visokom strukturom, dok je u one manje poslovne organizacije došla nešto kasnije.

Ipak, danas se sve više manjih organizacija opredjeljuje za formiranje *prodaje kao samostalne organizacijske jedinice*. Ukoliko se pak u tim malim poduzećima „zbog nedostatnog opsega rada ne pokaže potrebnim organiziranje posebnih službi, treba prije donošenja odluke dobro razmisliti o tome kako razvrstati poslove, a ne da se mehanički, iz tradicionalnih pobuda,

spoje nabava i prodaja. Analiza će u jednoj organizaciji možda pokazati da nabavu treba spojiti s proizvodnjom, a prodaju ostaviti samostalno, a u drugoj obratno itd.“.<sup>29</sup>

„Vjerojatno organizacija nijedne službe ne ovisi toliko o vanjskim okolnostima kao organizacija prodaje. Situacija na tržištu može sama po sebi izazvati potrebu izmjene organizacijske strukture prodaje, jer prodajna organizacija mora biti konstruirana *ne samo prema prirodi proizvoda nego i prema kupovnim običajima*.“<sup>30</sup> Organizacija prodajne funkcije ovisi i o tipu proizvoda, homogenosti proizvodnje, prodajnim metodama, situaciji na tržištu.



Slika 4. Prikaz organizacijske funkcije prodaje

Izvor: Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 807.

<sup>29</sup> Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 804.

<sup>30</sup> Sikavica P., Novak M., op.cit.,str.805.

Ponajviše će njena organizacija ovisiti o tome da li organizacija proizvodi jedan ili više proizvoda. Ukoliko je riječ o proizvodnji više vrsta proizvoda, prodajnu funkciju se može organizirati decentralizirano, dok kod funkcije prodaje jedne vrste proizvoda nema realne potrebe za poduzimanjem takvih (gotovo nemogućih) koraka. Jedan od češćih načina organizacije funkcije prodaje je podjelom na dvije odvojene organizacijske jedinice, i to na prodaju na domaće i prodaju na inozemno tržište. Ovo će ovisiti o tome koliko se razlikuju procesi prodaje na pojedinom tržištu.

„Na kraju treba istaknuti da se organizacija prodaje mora uskladiti s tržišnom situacijom pred kojom se poduzeće nalazi. Organizacijska struktura prodaje, dakle, ne smije imati statički, nego dinamički karakter. S vremenom se može mijenjati i sama prodajna djelatnost, koja može rasti ili padati, tržište se može proširiti ili suziti, a i samo tržište može se posve promijeniti.“<sup>31</sup>

#### **2.1.5. Funkcija računovodstva i financija**

U poslovanju organizacija na hrvatskom tržištu su funkcije računovodstva i financija najčešće organizirane u sklopu računovodstvene službe zbog toga što se vrlo mali broj poduzeća na ovim prostorima bavi takvom djelatnošću koja ima značajan obujam financijskih poslova, radi čega nema potrebe da se financijska funkcija organizira pod vlastitom službom, nego je najčešće spojena sa računovodstvenom funkcijom.

Ipak, funkcija računovodstva i funkcija financija su međusobno zavisne po pitanju toga što primjerice „financijska funkcija ne bi mogla obavljati svoje poslove bez pravodobnih i detaljnih knjigovodstvenih podataka s kojima se kvantificira realno stanje raspoloživog kapitala, njegovih struktura i izvora, potraživanja i obaveza te njegova vremenska dospijanja“<sup>32</sup>.

Jedan od pokazatelja zavisnosti ovih funkcija je i u tome što financijska funkcija na temelju knjigovodstvenih podataka, koji pokazuju financijsko stanje poduzeća, mora prikupiti

---

<sup>31</sup>Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 808.

<sup>32</sup>Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 814.

podatke o financijskim sredstvima i rokovima, odnosno kada se stvarno mogu rabiti i kada se s njima može raspolagati.<sup>33</sup>

Ako se, nadalje, ispostavi da raspoloživa sredstva nisu dovoljna za realizaciju željenih procesa poslovanja, financijska funkcija na temelju informacija kojima je opskrbljuje računovodstvena funkcija, planira dodatne izvore i/ili sredstva financiranja. Stoga je poželjno da se ove dvije funkcije ne razdvajaju, osim ako ne postoji realna potreba za time. Nepravilna i/ili nepotpuna suradnja ovih dvaju funkcija može *onemogućiti i obustaviti daljnje procese poslovanja*. Stoga se preporuča organizirati ih pod zajedničkom funkcijom.

Funkcija računovodstva i financija se organiziraju ovisno o kompleksnosti (složenosti) poslovne organizacije, tj. njenoj veličini i strukturi. No ono što je neophodno pri bilo kojem načinu njene organizacije je osigurati da se zadaci „raščlane, a zatim razvrstaju srodni i povezani poslovi“.<sup>34</sup>

Važnost toga se ogleda u činjenici da ako se organizaciji ove funkcije ne bude posvetila puna pozornost, nijedna funkcija te poslovne organizacije ne bude imala raspoloživ kapital za kontinuirano odvijanje svojih zadataka, poslova i ciljeva. Amrine čak navodi „da su poslovi odnosno funkcije koje obavljaju zadatke vezane za financije i kapital „žila kucavica“ svakog poduzeća, što znači da ona svojim radom podupire i omogućava redovno izvođenje svih ostalih funkcija.“<sup>35</sup>

Obzirom da poslovna organizacija ne raspolaže uvijek s dostatno sredstava ili ne raspolaže njima u pravim rokovima, financijska funkcija je dužna istražiti i osigurati izvore dodatnih sredstava iz drugih realnih izvora.<sup>36</sup> U većim i složenijim poduzećima mogu se izrađivati financijski proračuni projekata njihovih pojedinih dijelova. Ako se pak radi o holding kompaniji ili poduzeću s organiziranim profitnim centrima onda se za njih obavezno izrađuju financijski proračuni njihovih projekata. Funkcija financija i računovodstva je operativna djelatnost u kojoj se obavljaju procesi kao što su prikupljanje, korištenje i plasiranje sredstava. Ona se može organizirati tako da je izvršava vlastita služba, no može se i postaviti tako da je

---

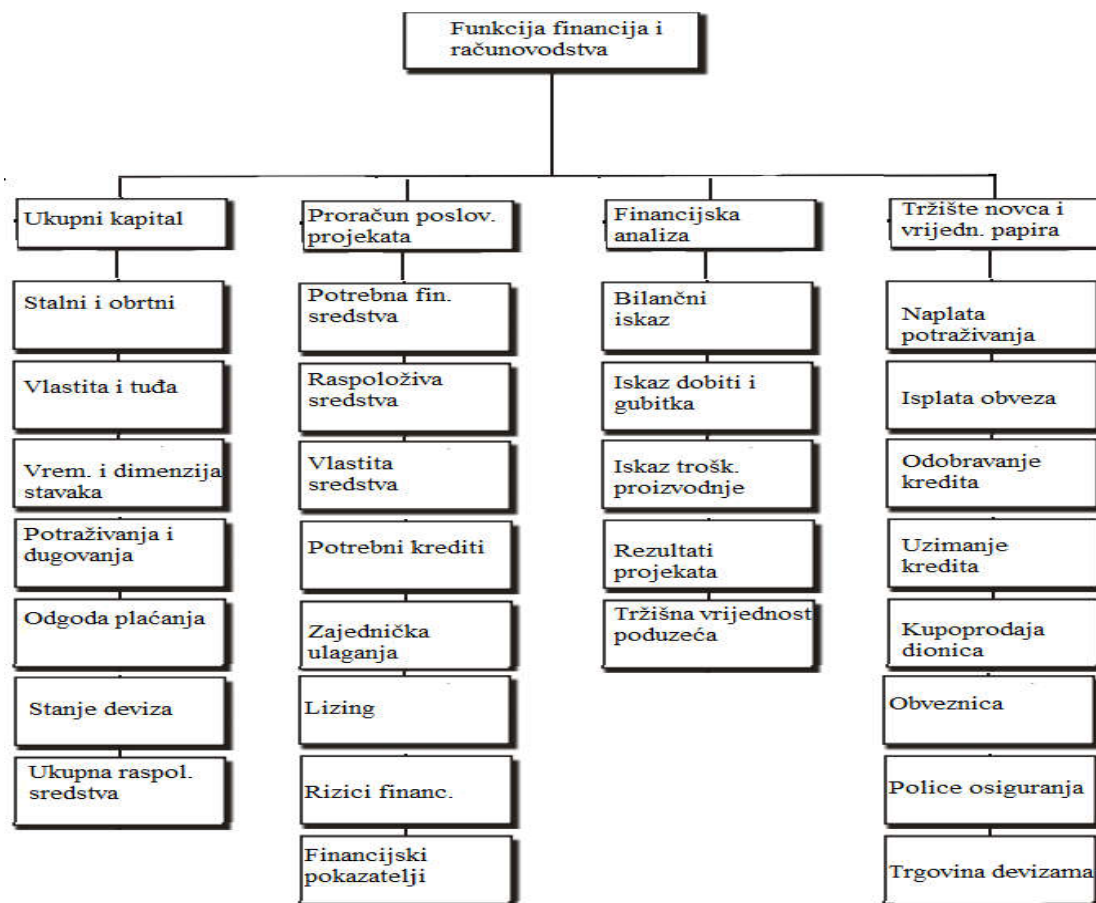
<sup>31</sup>Novak M., op. cit., str. 56.

<sup>34</sup>Sikavica P., Novak M., op.cit.,str.815.

<sup>35</sup>Amrine, Rithey, Hulley: Manufacturing Organization and Management, IV. Izd., 1982., str. 472-492.

<sup>36</sup>Gulin D., Orgas S., op. cit., str. 67. – 99.

izvršavaju vanjski izvori. Njeni zadaci su mnogi te su dosta složeni. Zato ih je potrebno sve raščlaniti te zatim sistematizirati i povezati kao npr. na ovoj slici.



Slika5. Organizacijska shema funkcije financija i računovodstva

Izvor: Sikavica P., Novak M., op. cit., str. 814.

Poslovne organizacije mogu ovu funkciju organizirati ovisno o različitim okolnostima poslovanja, no u osnovi postavljanja funkcije financija i računovodstva stoji činjenica da je „u postavljanju organizacije ove funkcije osnovno samo to da se postigne maksimalna točnost, ažurnost i autentičnost“<sup>37</sup>.

Prilikom organizacije ove funkcije u obzir treba uzeti financijsku operativu čiji se zadaci odnose na evidenciju financijskih sredstava.

<sup>37</sup>Kukoleča, S., Kostić, Ž., Organizacijska kolektiva, Informator, Zagreb, 1961., str. 163.

### **3. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA U PODUZEĆU CRIVAC D.O.O.**

U ovom dijelu rada izlaže se prethodno opisane teorijske aspekte organizacije poslovnih funkcija kroz prikaz primjera organizacije istih funkcija u poduzeću Crivac d.o.o.

U prethodnom izlaganju je već na nekoliko mjesta isticano kako u svakom poduzeću postoji isti broj poslovnih funkcija, ali da ovisno o karakteristikama i prevladavajućim čimbenicima u pojedinom poduzeću, iste te funkcije mogu biti organizirane pod različitim (stručnim) službama, ovisno o potrebi poduzeća za razdvajanjem, odnosno spajanjem pojedinih funkcija pod istu ili različite službe.

Isto vrijedi i u Crivac d.o.o. poduzeću. Ipak, ono što poduzeće Crivac d.o.o. čini drugačijim, tj. karakterističnim po pitanju organizacije pojedinih funkcija je njegova djelatnost (građevinarstvo) te veličina poduzeća.

Poduzeće ima 40 zaposlenika:

- direktor i ujedno vlasnik,
- 3 inženjera građevine,
- računovođa,
- skladištar,
- 3 vozača,
- ostali kvalificirani i nekvalificirani građevinski radnici (fasaderi, skelari, monter i suhe gradnje, zidari, te pomoćni radnici)

Ono nije dovoljno veliko da bi imalo potrebu smještanja svake pojedine funkcije pod njoj odgovarajuću službu odnosno organizacijsku jedinicu, te među ostalim ima tu karakterističnost da sama funkcija prodaje po redoslijedu obavljanja poslova odnosno funkcija u poduzeću dolazi prije proizvodnje. Crivac d.o.o. je poduzeće sa sjedištem u Solinu, a građenje objekata se obavlja diljem Hrvatske. Osnovano je 2002. Godine od strane Nediljka Domazeta, trenutnog direktora poduzeća i jedinog člana uprave. Crivac d.o.o. poduzeće je registrirano pod glavnom djelatnošću gradnje stambenih i nestambenih zgrada, dok su druge djelatnosti sljedeće: građenje, kupnja i prodaja robe, trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu, zastupanje stranih tvrtki,



poslovi projektiranja, stručni nadzor gradnje, kupnja, prodaja i iznajmljivanje vlastitih nekretnina, posredovanje u prometu nekretninama, cestovni prijevoz putnika i tereta, međunarodni prijevoz putnika i tereta u cestovnom prostoru, te pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja.<sup>38</sup>

Poduzeće se predstavlja kao poduzeće za završne građevinske radove, odnosno kao poduzeće za građenje i sluge. Kada je riječ o gradnji stambenih i nestambenih zgrada, Crivac d.o.o. (na području cijele Hrvatske) pruža sljedeće usluge završnih građevinskih radova, i to:<sup>39</sup>

- unutarnje i vanjsko strojno žbukanje,
- strojni estrih,
- demit fasade,
- suha montaža,
- izrada pregradnih zidova,
- spuštene stropovi,
- najam i montaža skele, te
- bojadiserski radovi.

Nadalje se, nakon kraćeg izlaganja poduzeća, njegove osnovne djelatnosti te informacije o godini osnivanja (i početka rada) poduzeća, izvodi izlaganje praktičnog dijela ovog rada, a to je prikaz organizacije poslovnih funkcija poduzeća Crivac d.o.o.

### **3.1. Funkcija istraživanja i razvoja**

Funkcija istraživanja i razvoja je najčešće u uskoj suradnji sa proizvodnom i prodajnom funkcijom, radi čega Crivac d.o.o. funkciju proizvodnje nastoji što je moguće više spojiti odnosno približiti funkciji istraživanja i razvoja.

---

<sup>38</sup><http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/crivac/Detaljno/40091>(datum pristupanja 17.08.2016.)

<sup>39</sup><http://www.crivac.hr/> (datum pristupanja: 17.08.2016.)

Svrha približavanja ovih funkcija (u smislu međusobne suradnje i komunikacije) je u omogućavanju brze prilagodbe i implementacije novih proizvodnih i tehnoloških rješenja prilikom procesa proizvodnje. Za građevinska poduzeća je karakteristično upravo što je moguće jednostavnije (a brže) obavljanje procesa proizvodnje, koji je ujedno i najkompleksniji dio poslova unutar ovog poduzeća. Dok je primjerice kod nekih drugih poduzeća glavnina poslovanja u imidžu i promidžbi proizvoda kratkotrajnog vijeka (sa 30% cilja trenutne prodaje u 70% cilja ponavljanja prodaje/kupnje), kod građevinskih poduzeća je omjer upravo suprotan. Pravilna i kvalitetna proizvodnja odnosno izvršenje građevinskih radova će rezultirati dugoročnim zadovoljstvom klijenta/kupca građevinskih radova, a samim time će poduzeće graditi imidž i putem preporuke dolaziti do novih klijenata.

Kako bi poduzeće moglo ostvariti upravo opisan pristup kontinuiranom poslovanju, potrebno je neprestano usavršavati proizvod, odnosno neprestano biti u toku sa novim tehnologijama i proizvodima na tržištu.

U Crivac d.o.o. poduzeću funkcija istraživanja i razvoja nije organizirana unutar posebne službe istraživanja i razvoja, pa poslove funkcije ne obavljaju za to posebno obučeni i angažirani (odnosno zaposleni) djelatnici, nego je funkcija tako organizirana da svaki djelatnik ima mogućnost (obavezu) prilikom rada primjećivati i razmišljati u svrhu unapređenja procesa proizvodnje.

Ako primjerice neki djelatnik primijeti opasnost od pada sanduka sa materijalom koja prilikom radova povlači materijal na velike visine, on o tome obavještava nadležne osobe, koje potom uz pomoć inženjera i ostalih djelatnika osmišljavaju unapređenje tog elementa rada. Ovdje djelatnici nižih hijerarhijskih razina (odnosno djelatnici koji su odgovorni inženjerima) mogu predložiti korištenje košara. Tu je dakle riječ je o razvoju i unapređenju procesa proizvodnje (patenti) od strane djelatnika na svim hijerarhijskim razinama Crivac d.o.o. poduzeća.

Dakle djelatnici prilikom uočavanja nepravilnosti imaju praksu predlaganja promjena, i to iz dva ključna razloga:

1. Crivac d.o.o. je nedovoljno veliko poduzeće da bi osnivanje posebne službe za obavljanje funkcije istraživanja i razvoja bilo isplativo. Stoga se ova funkcija obavlja angažiranjem i sudjelovanjem svih članova organizacije odnosno prijedlozima svih postojećih djelatnika.

2. Drugi ključni razlog se najvećim dijelom može iščitati kroz prizmu prednosti decentralizacije u poduzećima uopće, dakle neovisno o dubini same hijerarhijske strukture poduzeća i/ili njegove veličine odnosno djelatnosti. Djelatnici koji su neprestano izloženi radu sa danom tehnologijom i danim metodama i načinima rada najbolje znaju kako olakšati poslove, što je neispravno od metoda i alata kojima se koriste prilikom proizvodnje, te što bi stoga valjalo unaprijediti. Kada se u obzir uzme i dugogodišnje građevinarsko iskustvo najvećeg dijela radnika poduzeća Crivac d.o.o., može se govoriti i o njihovim stručnim znanjima zbog kojih osim uočavanja nepravilnosti u obavljanju proizvodnje, oni mogu predložiti i točno određene (drugačije) načine rada, jer su kroz prethodni rad stekli dovoljno stručnog iskustva da mogu predvidjeti rezultate novih načina i tehnologija rada. Također valja dati primjer djelatnika koji obavljaju proizvodnju, a slobodni su i poticani sudjelovati u istraživanjima i radovima inženjera i bravara. Ukoliko bravari, primjerice, osmišljavaju način podizanja materijala, i razmatraju mogućnost da neki alat bude 50 cm, a radnici koji rukuju im alatom smatraju (prema svom stručnom znanju i iskustvu) da bi ono trebalo biti 30 cm, tada bravari u obzir uzmu i savjet djelatnika.

Sa osvrtom na upravo opisan drugi razlog prednosti decentralizacije donošenja odluka i prijedloga u vezi razvoja i unapređenja procesa u poslovanju Crivac d.o.o. poduzeća, valja zaključiti da pošto su radnici na terenu koji rukuju danim materijalima i alatima svakodnevno izloženi radu sa navedenim sredstvima rada, oni najbolje znaju kako organizirati procese i metode proizvodnje tako da one olakšaju rad, te da se iskoristi potencijal alata a da načini rada koji se koriste budu iskorišteni u što je moguće većem stupnju, odnosno da budu korisniji u proizvodnji. Prijedlogom, uvođenjem i razvojem metoda i načina rada od strane djelatnika koji se tim metodama u procesu proizvodnje i koriste, djelatnici pomažu kako poduzeću uopće (kvalitetom rada i vrlo čestim smanjenjem troškova) tako i samima sebi olakšavajući svakodnevni rad pojednostavljujući procese i načine proizvodnje.

Ovo je ujedno i cilj organizacije i projektiranja radnih mjesta. Ovim načinom organizacije funkcije istraživanja i razvoja poduzeće Crivac d.o.o. osigurava konstantno unapređenje procesa ključne funkcije ove djelatnosti (proizvodnje), i to dajući ljudima koji se koriste metodama priliku da maksimalno pojednostave, olakšaju i unaprijede kvalitetu procesa i krajnjeg proizvoda.

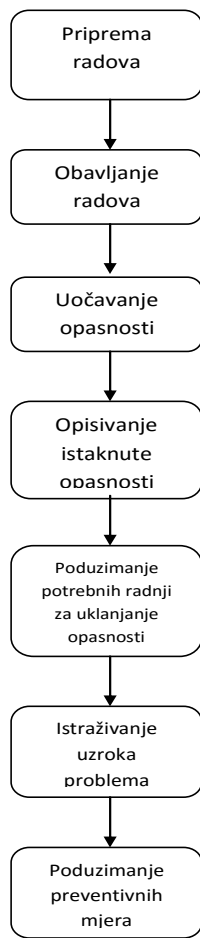
Još jedan način na koji se odvija funkcija istraživanja i razvoja je i otvoren pristup trgovačkim putnicima. Poduzeće Crivac d.o.o. je osim prijedloga od strane djelatnika poveći dio razvoja implementirao upravo preko trgovačkih putnika. Crivac d.o.o. je otvoren prema novim tehnologijama te nastoji saznati, biti u toku i pratiti kretanja tehnologija koje se potom implementiraju u poslovanje.

Također, unaprijeđenje kvalitete izvedbe radova se očituje u tome što poduzeće Crivac d.o.o. ulaže u svoje zaposlenike tako što ih povremeno šalje na dodatnu edukaciju u vidu seminara te isti nastoje iskoristiti svoja novostečena znanja o novim materijalima i novim načinima izvedbe samih radova na terenu. Isto tako, tvrtke partneri tj. proizvođači materijala (eps, ljepila, cement, stiropol, silikat, kamena vuna, žbuka,...) i alata (gleteri, letve, bušilice, brusilice,...) koji se koriste u svakodnevnoj upotrebi na terenu, unaprijeđuju svoje proizvode te time olakšavaju sami tijek radova a i izvedba radova je na višem nivou.

Kada je riječ o trgovačkim putnicima, poduzeće Crivac d.o.o. je do sada putem ovog načina pristupalo novim informacijama i tehnologijama uvelo mnoštvo novih proizvoda (primjerice zadnja inovacija (travanj 2016.) je bilo uvođenje novih ljepila) i alata, te su provedene mnoge usporedbe starih i novih alata te načina proizvodnje. Crivac d.o.o. je otvoren i podupire implementaciju novih tehnologija u svoje poslovanje.

Funkcija istraživanja i razvoja je najbolje opisana u slici 6, gdje se jasno vidi da u samoj pripremi radova i njihovim izvršenjem, uočavaju bilokakve opasnosti, ali i potrebe radnika koje su usmjerene ka što boljem i sigurnijem izvođenju radova. Također, kada se uoče opasnosti i nedostaci, poduzimaju se potrebne radnje koje će poništiti mogući njihov štetan utjecaj, osigurati nesmetan rad, te istražiti uzroke koji dovode do opasnosti po radnike te poduzimanjem preventivnih mjera otkloniti sve potencijalne opasnosti po same radnike.

Slijedi prikaz funkcije istraživanja i razvoja:



Slika 6: Dijagram funkcije istraživanja i razvoja

Izvor: Management poduzeća Crivac d.o.o.

### 3.2. Funkcija nabave

Kao što je u prethodnom teorijskom izlaganju izloženo, na položaj nabavne službe unutar nekog poduzeća utječu čimbenici, od kojih mogu biti vrsta, veličina i lokacija organizacije, količina i asortiman materijala koji se nabavlja, izvori odakle se materijal nabavlja itd., ali i oblik njezine organizacije, koja prema riječima autora<sup>40</sup> može biti tako postavljena da se o potrebama za reproduktivnim materijalom brine jedinstvena centralizirana ili decentralizirana nabavna služba,

<sup>40</sup> *Organizacija*, op.cit., str. 803.

a moguće su i razne kombinacije. Kada je riječ o organizaciji funkcije nabave u odabranom primjeru Crivac d.o.o. poduzeća, na njezin oblik ponajviše utječe vrsta djelatnosti koju poduzeće obavlja, dok geografsko područje odakle se nabavljaju materijali na njenu organizaciju utječu nešto slabije, ali je i taj čimbenik uzet u obzir prilikom organizacije funkcije nabave u ovom poduzeću.

Obzirom da je nabava sustav čijim se posredstvom ostvaruje povezivanje tržišta nabave, prodaje i proizvodnje, „njezinim posjedovanjem ostvaruje se plan proizvodnje, koji treba biti usklađen s planom nabave materijalnih vrijednosti nužnih za pokretanje proizvodnih (terminskih) ciklusa u svezi s oblikovanjem planom utvrđenih tržišnih proizvoda i usluga.“<sup>41</sup> Nepobitna je činjenica da u slučaju poduzeća Crivac d.o.o. funkcija nabave mora biti tako organizirana da bude u konstantnom doticaju sa samim procesom proizvodnje.

Iako je svrha nabave u svim oblicima poduzeća omogućavanje kontinuiranog ciklusa proizvodnje (osiguravanjem materijala potrebne kvalitete) u pravo vrijeme, organizacija ove funkcije u građevinskim poduzećima ipak zahtjeva veći angažman nabave prilikom same proizvodnje.

---

<sup>41</sup>Trokter, Ivan, *Organizacija poslovanja nabavne funkcije u proizvodnom poduzeću*, Informator, 3. lipnja 2009., str. 6.



**CRIVAC d.o.o.**

• PODUZETJE ZA ZAVRŠNI GRAĐEVINSKI RADOVE • NAJAM I MONTAŽA SKELE • STROJNO ESTRICH I STROJNO ŽBUKANJE • DEMIT FASADE •

Datum izdavanja: 07.04.2016.

ROFIX D.O.O.  
LUSCI 3, POJATNO  
10294 DONJA PUŠČA  
OIB 18346522436  
FAX: 022 778 318

NARUDŽBENICA br. 88 / 2016

ISPORUKA: AKCIJA: Stambena građevina, Stepinčeva 16

Red.broj	Naziv materijala - robe	Jedinična mjera	Količina
1.	Silikatna zbuca 1,5 mm	kanta	60
2.	Silikatna zbuca 1,5 mm 57070	kanta	6
3.	Putzgrund premium	kanta	4
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

Crivac d.o.o.  
Direktor: N. Domazet

CRIVAC d.o.o.  
Zvonimirova 75  
SOLJN

Crivac d.o.o.  
Zvonimirova 75  
21210 Solin

MB: 01634895  
OIB: 36335585782  
IBAN HR 2523400091110072920

Tel./Fax + 385 (0)21 503 389  
Mob: +385 (0)98 420 812

WEB: www.crivac.hr  
Email: kontakt@crivac.hr

Slika 7: Primjer narudžbenice

Izvor: Crivac d.o.o.

Tako primjerice nakon narudžbe (i primitka naručenih materijala) od dobavljača, skladištari vode brigu o tome da se radnicima uruči potreban materijal za obavljanje građevinskih radova na terenu. Iako se u velikom broju poduzeća, naročito onih velikih, skladištari uglavnom brinu o pravilnom primitku i rukovanju materijalima unutar skladišnih prostora (i u bližim okolnim prostorima), u slučaju Crivac d.o.o. poduzeća, skladištari obavljaju i zadatke raspoređivanja materijala radnicima.

Djelatnici Crivac d.o.o. poduzeća prije polaska na izvršavanje radova (proces proizvodnje) obavještavaju skladištara o tome što im je potrebno za obavljanje sljedećeg projekta, odnosno projekta na kojem se taj dan obavljaju radovi, nakon čega skladištar obavlja zadatke kojima osigurava da djelatnici imaju odgovarajuće materijale, alate (i sl.) koji su im za taj dan potrebni.

Dakle, ovdje je funkcija nabave specifična po tome što osim što vrši samu nabavu materijala i njenu isporuku, je organizirana tako da su djelatnici nabave u direktnom kontaktu sa potrebama svakog pojedinog djelatnika tvrtke Crivac d.o.o. te ih opremaju za dnevne zadatke i poslove.

Kada je riječ o organizaciji nabave materijala, nabava je tako postavljena da se narudžbe materijala i ostalih alata potrebnih za sam proces proizvodnje vrše dogovorom skladištara, građevinskih inženjera te direktora.

Mada skladištar vodi brigu o stanju zaliha materijala na skladištu, njegov posao nabavljanja nedostajućih materijala ne ovisi isključivo o uočenoj nestašici materijala na zalihama. Obzirom da u ovom poduzeću nije riječ o proizvodnji istovjetnih proizvoda kao što je to primjerice kod proizvodnje papira ili tkanina – gdje se proizvodni proces obavlja na isti način za svaki taj proizvod istog oblika i karakteristika – nego o proizvodnji koju karakterizira više vrsta građevinskih radova, logično je da svaki novi projekt kojeg se trenutno obavlja zahtjeva nabavu drugih vrsta materijala, drugih alata i oprema, čija kvaliteta isto tako može varirati ovisno o narudžbi samog klijenta.

Stoga ovisno o tome da li je riječ o unutarnjem i/ili vanjskom žbukanju ili o primjerice bojadiserskim radovima, ovisi i nabava materijala za proizvodnju. Prilikom dogovaranja



narudžbe izrade građevinskih radova klijent može zahtijevati materijale srednje kvalitete ili pak inzistirati na materijalima vrhunske kvalitete.

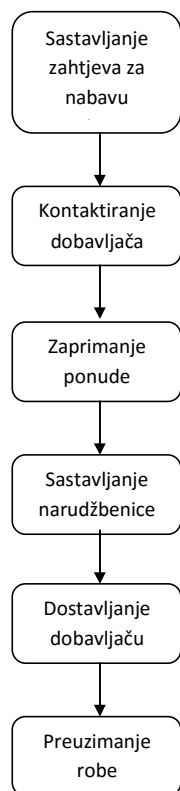
Zbog ovakve prirode rada Crivac d.o.o. poduzeća, funkcija nabave ne može biti organizirana tako da nabavlja veće količine materijala na temelju procjene prošlih narudžbi građevinskih radova, jer se tim načinom poslovanja može dovesti u situaciju da skladišni prostor zauzimaju materijali koji se ne budu utrošili u primjerice narednih dva do tri mjeseca (ukoliko je riječ o specifičnim materijalima zahtijevanim od određenog klijenta, a za koje ne postoje realni izgledi da će u neko skoro vrijeme biti utrošeni u procesu proizvodnje).

Stoga je funkcija nabave u Crivac d.o.o. građevinskom poduzeću organizirana tako da se materijali prosječne kvalitete koji se troše prilikom svakog izvršenja radova naručuju u većim količinama, jer za njih ne postoji opasnost da će neki dulji vremenski period zauzimati skladišni prostor te time stvarati nepotreban trošak poduzeću, a neće se utrošiti. Tu je riječ o materijalima kao što su cement, žbuka, ljepilo za fasadu, mreže za fasadu, tiplovi za skelu, sidrišta za skelu i slični materijali, jer se oni u svakodnevnom radu redovito koriste i troše. Materijali koji se troše u samo određenim narudžbama klijenata se naručuju po principu potrebe, odnosno prilikom potpisivanja ugovora narudžbe/računa tj. ugovaranja posla se tek naknadno (a prije početka radova) nabavljaju potrebni materijali za rad.

Kao što je spomenuto, prilikom narudžbe onih materijala koji se troše prilikom svake proizvodnje, oni se naručuju u većim količinama od one količine koja je potrebna za izvršenje trenutnog projekta. Razlozi tome su višestruki. Naime moguće je da iz izvjesnih razloga predviđena količina potrebnog materijala (primjerice zbog vremenskih uvjeta) bude nedovoljna za izvršenje radova. Stoga funkcija nabave mora osigurati veću količinu materijala. Isto tako vrijedi da ako se naručuje manje kvalitetan materijal, da o njegovoj kvaliteti ne ovisi kvaliteta krajnjeg 'proizvoda' procesa proizvodnje. Takvi se materijali naručuju u većim količinama.

Dakle, nabavu materijala vrši skladištar u suradnji sa inženjerima i direktorom, ovisno o nedostatku materijala potrebnog za svakodnevnu upotrebu te materijala potrebnog za novodogovorene poslove. U opskrbi skladišta sudjeluju već standardni dobavljači koji se kontaktiraju i obavijeste o potrebnim materijalima ili alatima te se na osnovu tog zaprima ponuda koja služi naručiteljima, u ovom slučaju zastupniku firme Crivac d.o.o., da sastave narudžbenicu i pripreme skladište za prihvatanje same robe (slika 8)

Slijedi prikaz nabave:



Slika8: Dijagramfunkcijenabave

Izvor: crivacd.o.o.

### 3.3. Funkcijaproizvodnje

Kako bi se sam proces proizvodnje mogao obavljati, nabava prethodno mora djelatnicima osigurati svu potrebnu opremu i materijale za izradu. Ovdje je ključno spomenuti element dobavljača. Mada samo izlaganje odnosa dobavljača sa nabavom i proizvodnjom pripada dijelu organizacije nabave, autor ipak smatra da ovaj aspekt valja raspraviti u dijelu organizacije funkcije proizvodnje, jer upravo proizvodnja načinom utroška materijala (nadalje isporukom kvalitete krajnjeg proizvoda i dr.) više no nabava, utječe na odnose nabave sa dobavljačima, a što su odnosi ključni za kvalitetno i pravodobno odvijanje funkcije proizvodnje.

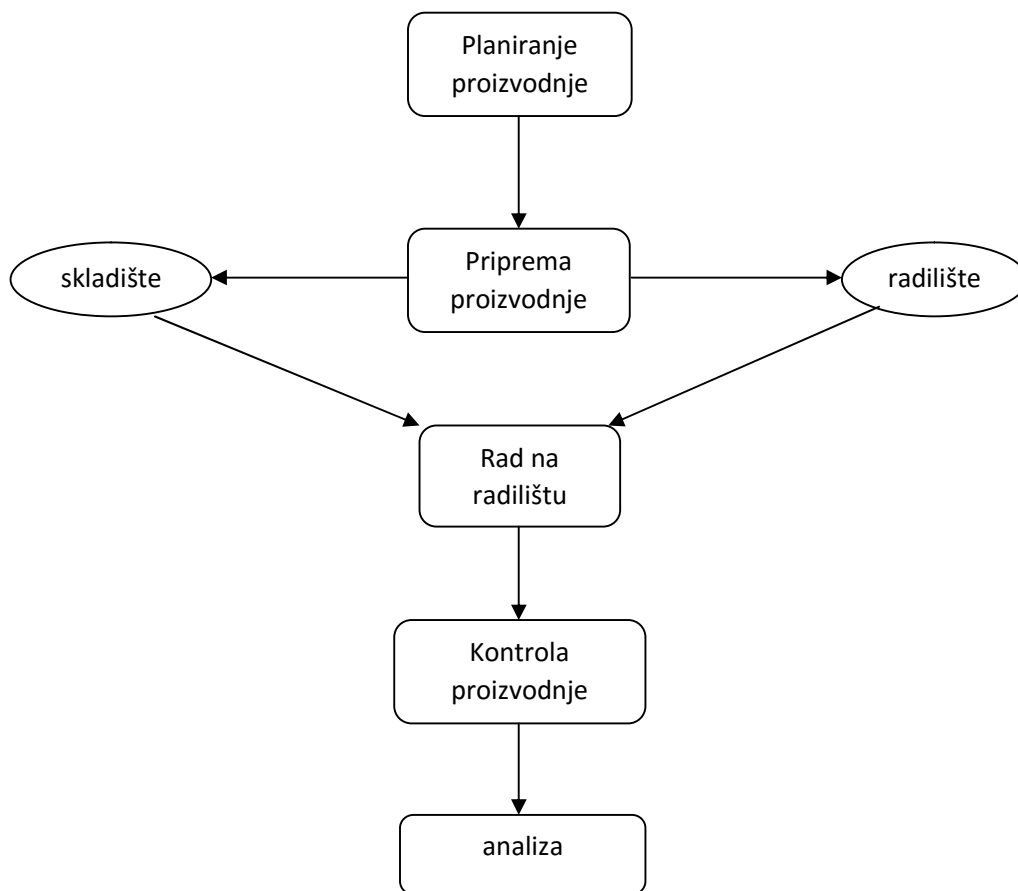
Crivac d.o.o. nema organiziranu vlastitu službu za osiguranje i kontrolu kvalitete proizvodnje, čemu je djelomično razlog upravo veličina ove poslovne organizacije. Prilikom projektiranja organizacije funkcija poduzeća ove veličine i ovog obujma projekata poduzeće

nema potrebu za organizacijom posebne službe za ovakve poslove u čijem bi planiranju i kontroli sudjelovali posebni stručni kadrovi, nego se ona provodi od strane inženjera koji nadgledaju proizvodnju (građevinske radove) u trenutku njihova odvijanja, odnosno u tokom samog procesa proizvodnje.

Sama funkcija proizvodnje u ovom građevinskom poduzeću se zasniva na onome što radnici odrade na terenu. Crivac d.o.o. se trudi osigurati stručne i osposobljene radnike za svaku pojedinu vrstu posla. S obzirom na brojne vrste građevinskih radova kojim se bave (vidi pod 3.), postoje dijelovi posla, poput planiranja, pripreme proizvodnje, koji se ne razlikuju ovisno o vrsti građevinskih radova. Sve započinje procesom planiranja proizvodnje koje obavljaju inženjeri i za to koriste nekoliko bitnih odrednica koje usmjeravaju daljnji tijek posla. Prije svega, dogovaraju i uzimaju u obzir rok za dovršetak posla, zatim obujam radova te potreban broj radnika za izvršenje dogovorenog posla. Kao drugi korak, ali valja naglasiti u ovom slučaju najbitniji dio funkcije proizvodnje, javlja se priprema izvođenja određenih dogovorenih građevinskih radova. U ovom dijelu se uključuju i nižepozicionirani radnici (meštari) u poduzeću te daju svoje sugestije ili izravnim radom na radilištu doprinose razvoju radova (vidi sliku 9).

Priprema proizvodnje je korak koji se odvija i na radilištu i na samom skladištu poduzeća te koristi inpute planiranja proizvodnje i stanja na radilištu pomoću kojih donosi zaključke kakvi materijali trebaju i u kojem vremenskom periodu te kakav alat je potreban za izvršavanje zadanog posla. Dobra priprema posla na terenu i na skladištu, jer su zavisne jedna o drugoj, skraćuju vrijeme obavljanja posla. Kontrola se obavlja na terenu, najbolje svakodnevno ali ukoliko je obujam posla takav da se pojedina etapa posla odvija nekoliko dana tj. ne završava se isti dan onda se i kontrola može obavljati svakih nekoliko dana. Posao se analizira po njegovom završetku ukoliko je riječ o manjem obujmu posla, odnosno ukoliko se posao završava u kratkom roku kao što je primjerice jedan mjesec. Ukoliko se posao odvija po nekoliko mjeseci onda se analizira po dogovoru, odnosno moguće je na mjesečnoj bazi i po ispostavljanju situacije.

Slijedi prikaz funkcije proizvodnje:



Slika 9: Dijagram proizvodne funkcije

Izvor: crivac d.o.o

Obzirom da su prilikom odabira dobavljača u svim poduzećima ključni elementi koji se koriste pri njihovoj procjeni upravo prethodna iskustva sa točnosti/brzinom isporuke naručenih materijala i točnošću isporuke upravo naručenih materijala i alata, za uspješno odvijanje funkcije proizvodnje, odnosno za uspješno ostvarenje eliminiranja najvećih problema u građevinarstvu, neophodno je neprestano voditi brigu o dobavljačima sa kojima poduzeće surađuje. Crivac d.o.o. u praksi odabire i ostvaruje suradnju sa dobavljačima koji su poznati po urednoj isporuci naručenih materijala, odnosno po njihovoj isporuci u dogovorenom roku ili prije roka (ali ne u onom prijevremenom roku u kojem bi novi materijal koji pristiže u skladišta ometao planirani primitak-odvoz nekog drugog materijala. Isto tako, Crivac d.o.o. prilikom proizvodnje zna da materijali koji će se upravo koristiti uistinu jesu kvalitetni, ukoliko je tako zaključeno iz kontakta

sa dobavljačima, kao i to da ako je materijal označen kao onaj sa manjom kvalitetom, da je zbilja naznačene kvalitete. U pravilu vrijedi da je skuplji materijal kvalitetniji, dok je onaj manje kvalitetan materijal nešto jeftiniji. Zbog odabira dobavljača koji cijene postavljaju po upravo opisano principu, radnici na terenu mogu biti sigurni da radove koji obavljaju sa danim materijalom uistinu budu dali onaj krajnji rezultat/proizvod koji je istovjetan onom proizvodu koji je dogovoren sa klijentom prilikom preuzimanja građevinskog projekta.

Proizvodnja u Crivac d.o.o.-u je organizirana po principu da radnici na terenu (prilikom obavljanja poslova proizvodnje) na raspolaganju uvijek imaju osobu koja im osigurava potreban materijal tokom same proizvodnje. Točnije, sam postupak je osmišljen tako da prilikom radova radnici mogu primijetiti da je potrebno izvršiti neke dodatne (nepredviđene) radove ili da je potrebno osigurati dodatan materijal. U takvim situacijama poduzeće osigurava da radnici na terenu uvijek imaju osobu koja će obavljati takve poslove odnosno koja će rješavati nepredviđene probleme prilikom trenutnih građevinskih radova. Ovo ne znači da funkcija nabave (skladištar) nije pravilno i/ili odgovorno obavila svoj posao osiguravanja i isporuke potrebnih materijala na teren, nego je riječ o praktičnom prikazu problema na koje građevinska poduzeća, pa tako i Crivac d.o.o. može nailaziti u svom svakodnevnom poslovanju, te je prezentiran način na koji Crivac d.o.o. nastoji takve nedostatke ove djelatnosti svesti na najmanju moguću mjeru.

Naime već je spominjano da se organizacija funkcije proizvodnje građevinskih poduzeća razlikuje od organizacije funkcije proizvodnje u onim poduzećima koja proizvedene fizičke proizvode tek naknadno pružaju potrošačima. Dok se kod potonjih poduzeća funkcije proizvodnje i prodaje obavljaju u različitim vremenskim periodima i kroz (u ključnim točkama) različite organizacije funkcije proizvodnje i prodaje, u primjeru Crivac d.o.o. poduzeća se ove dvije funkcije obavljaju istovremeno. Jedan od razloga je u tome što je kod Crivac d.o.o. građevinskog poduzeća riječ o tome da se proizvodnja ne obavlja za buduću prodaju, nego se proizvodnja obavlja za već obavljenу prodaju, ali čija naplata najčešće tek bude uslijedila.

Navedeno ne znači da Crivac d.o.o. nema potrebe za organizacijom funkcije prodaje. Crivac d.o.o. isto kao i sva ostala poduzeća mora organizirati i funkciju prodaje te uz nju i funkciju marketinga, neovisno o tome što se sama prodaja obavlja prije procesa proizvodnje. Više o organizaciji funkcije prodaje autor izlaže u točki 3.5. ovog rada.

### **3.4. Funkcijaprodaje**

Način na koji se kod Crivac d.o.o. poduzeća vrši proces prodaje podrazumijeva ugovaranje projekata preko već postojećih partnera, putem raznih poslovnih ponuda ili obavljanje prodaje direktnim putem. Potonji način prodaje podrazumijeva direktnu prodaju usluga gradnje koja podrazumijeva sastavljanje ponude za ciljane klijente, pri čemu se vodi računa o pretpostavljenim ponudama konkurenata. U praksi poduzeća Crivac d.o.o. je uručivanje takvih ponuda direktnim putem odnosno direktnim kontaktom sa kupcem.

Crivac d.o.o. nema posebno organiziranu marketinšku službu, dakle ona nije postavljena pod posebnom jedinicom unutar (ali odvojeno) od funkcije prodaje kao što je čest slučaj u većim poduzećima. Poslovi marketinga u ovom poduzeću nisu posebno organizirani i definirani ponajviše iz tog razloga što se glavnina poslova prodajnog procesa odvija ponudama od već postojećih klijenata i partnera. Zbog toga Crivac d.o.o. nema potrebnu za većim marketinškim aktivnostima.

Kada je riječ o prodaji zapravo se govori o ugovaranju novih projekata preko već postojećih poslovnih partnera s kojima je Crivac d.o.o. već ostvarivao suradnju ili novih poslovnih partnera i investitora kojima je Crivac uručio/poslao ponudu ili koji su kontaktirali Crivac d.o.o. kao rezultat odluke njihovih vlastitih istraživanja tržišta građevinskih poduzeća. Osim ovih prodaja poduzeće vrlo često zaprima narudžbe (odnosno obavlja prodaju) upravo preko preporuka, što najveći dio poslova funkcije prodaje čini nepotrebima, obzirom da se poduzeće ističe kvalitetom i profesionalnošću obavljanja građevinskih usluga, što su ključni faktori koje klijenti uzimaju u obzir prilikom prikupljanja ponuda i angažiranja građevinskih poduzeća za obavljanje njima potrebnih poslova ugradnje proizvoda te ostalih završnih poslova gradnje stambenih i nestambenih zgrada.

Obzirom da Crivac d.o.o. osim korištenja materijala u svrhu obavljanja vlastitih građevinskih usluga gradnje, materijale koristi i u svrhu prodaje istih, ovdje je neophodno osvrnuti se na postavljanje cijena prilikom sastavljanja ponuda klijentima.

„Opseg dobara, radova i usluga investitor često zadaje samo okvirno, a od izvođača zahtjeva da cijenom obuhvati tako specificiran opseg i prihvati klauzulu kompletnosti. Uz to točnom proračunu cijene pridonosi poznavanje: a) lokalnih uvjeta b) zakona c) carinskih propisa

d) prometnih prilika e) osiguranja f) rizika.“<sup>42</sup> Poduzeće izrađuje i proračun izrade, odnosno obavlja postupak izračunavanja ukupne cijene opreme i radova prema specifikaciji te troškova usluga (prijevoz, osiguranje, bankarski troškovi i sl.).

Prilikom postavljanja prodajnih cijena (materijala i usluge) za pojedinog klijenta, može doći do pogreške oslanjanjem na prosječne cijene na tržištu. Stoga prosječne cijene Crivac d.o.o. poduzeće na prvom mjestu koristi u svrhu usporedbe cijena, a nipošto ih ne uzima kao osnovicu na kojoj će temeljiti ponuđene cijene svojih radova. „Tek kad skupi sve ponude, podatke i kalkulatívne elemente o troškovima i rizicima, koje treba uključiti u cijenu, izvođač može izračunati cijenu opreme građevine i usporediti ju s cijenom slične opreme odnosno građevine, svojim iskustvom i raspoloživim informacijama o razini investitoru prihvatljive cijene, te odrediti cijenu kojom osigurava dobivanje posla i vlastiti opstanak.“<sup>43</sup>

Prilikom postavljanja cijena Crivac d.o.o. ponajviše vodi računa o količini i nabavnim cijenama resursa koji su nužni za obavljanje radova, o obujmu poslova i tehnologiji koja će se koristiti prilikom realizacije projekta. Model za procjenu troškova i postavljanja cijena koje koristi Crivac je najčešće model predmeta i predračuna radova.

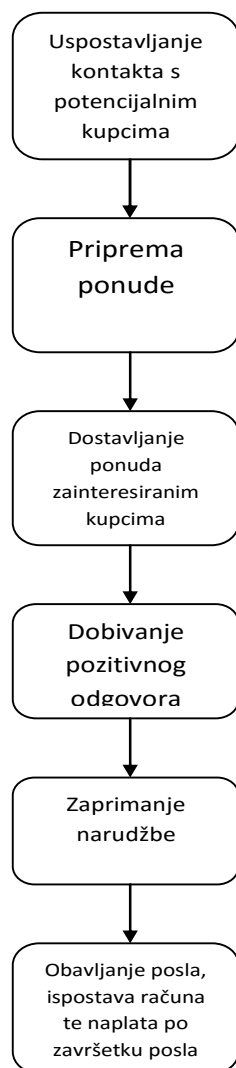
U ovom slučaju, poduzeće Crivac d.o.o ima ovlaštene 3 inženjera te sam direktor firme za ugovaranje i dogovaranje poslova te se isti dogovaraju po nekim već ustaljenim tarifama. Dakle, ovlaštenici u ime firme šalju ponudu za određeni posao, primjerice izradu fasade. Ukoliko se radi o srednjem objektu, cca 250 m<sup>2</sup>, radi se ponuda po tarifi 25 eura/m<sup>2</sup> koja je zapravo i neka srednja cijena pri izradi fasade kvalitetnijim materijalima, poput rofix sustava. Također, treba naglasiti da Crivac d.o.o. trenutno na tržištu može birati poslove te nije nužno uzimati poslove manjeg obujma, npr. fasade od nekih 100-ak m<sup>2</sup> jer je smanjena mogućnost zarade a cijena rada je veća uz manjak kvadratnih metara. Za objekte velike kvadrature, kuće cca 500 m<sup>2</sup> ili zgrade, hoteli, državne institucije, tvrtka, odnosno njeni ovlašteni radnici su u stanju osigurati popust na izvršenje samih radova a i u mogućnosti su smanjiti cijenu materijala ukoliko je dogovoreno da materijal bude uključen u cijenu. Tako se dogodi da na takvim objektima cijena istog materijala i rada bude 22 eura/m<sup>2</sup>. Dakle, radi se po ustaljenim tarifama uz moguća minimalna odstupanja (vidi sliku 10) .

---

<sup>42</sup>Kontek, Marija, *Kalkulacije u graditeljstvu kao osnova za planiranje i realizaciju proizvodnje*, Sveučilište sjever, 2015. god.

<sup>43</sup>*Kalkulacije u graditeljstvu kao osnova za planiranje i realizaciju proizvodnje*, op.cit., 2015. god.

Prikaz funkcije:



Slika 10: Dijagram funkcije prodaje

Izvor: crivac d.o.o.

### 3.5 Funkcijaračunovodstvaifinancija

Obzirom na to da se u Crivac d.o.o. poduzeću glavnina poslova odnosi na pružanje usluga, a ne čistu prodaju materijala, prilikom sastavljanja ponuda i predračuna obavljanih prodaja, računovodstvo poveći dio svojih poslova obavlja upravo u svezi s kalkulacijama koje zahtijevaju uvelike veći stupanj angažmana kada je riječ o građevinskim poduzećima nego poduzeća koja se bave isključivo prodajom već gotovih proizvoda njihovim krajnjim korisnicima.



Računovodstvo obavlja poslove u svezi s kalkulacijama, odnosno poslove u vezi financijskog plana, izrade bilance, analize, obračuna proizvodnih troškova i troškova realizacije projekata, i tome slično. Crivac d.o.o. funkciju računovodstva organizira tako da ono obavlja i poslove pogonskog knjigovodstva. Ono podrazumijeva izradu gore navedenih dokumentacija i kalkulacija u vezi projekata i poslovanja uopće, ali ga karakterizira obračun troškova po vrstama, mjestima i nosiocima.

Kompleksnost poslova računovodstvene funkcije se ogleda i u korištenju raznih EU fondova prilikom prihvaćanja velikog broja projekata (primjerice EU fondovi za fasade). Izuzev fondova Europske unije poduzeće se vrlo često susreće i sa obnovama energetske certifikatima. Iako svaka djelatnost sa sobom nosi zahtjeve koji su karakteristični za poslove koji se obavljaju, za obavljanje aktivnosti građevinskih djelatnosti postoje mnogobrojni zakonski propisi i pravila koja odudaraju od pravila ostalih djelatnosti. Navedeno se uvelike odražava na organizaciju i prilagodbu odvijanja poslova unutar računovodstvene funkcije.

Poznata je međusobna zavisnost funkcije računovodstva i funkcije financija, pa čak u toj mjeri da se one najčešće postavljaju unutar iste organizacijske jedinice. U slučaju Crivac d.o.o. poduzeća vrijedi isti slučaj organizacije ovih funkcija, međuostalom i zbog presudnog faktora veličine Crivac poduzeća i obujma poslova koji se u ovom poduzeću obavljaju.

Obzirom da knjigovodstveni podaci pokazuju financijsko stanje poduzeća, te da financijska funkcija u svrhu upravljanja i donošenja odluka za koje je funkcija i odgovorna, mora od knjigovodstvene funkcije prikupljati podatke o financijskim sredstvima i rokovima kako bi mogla rasuditi o tome kada se i kako može i mora raspolagati trenutnim financijskim sredstvima, ove funkcije moraju biti u poduzeću postavljene tako da su neprestano u uskom odnosno direktnom kontaktu. Crivac d.o.o. ove funkcije obavlja pod istom jedinicom. Obzirom na veličinu poduzeća, funkciju računovodstva i financija obavljaju dvije djelatnice koje dakle uz vođenje knjiga i ostalih poslova knjigovodstva moraju svoje radnje odnosno aktivnosti na radnom mjestu unutar poduzeća uskladiti tako da mogu upravljati i predlagati prilagodbom poslovanja.

Primjerice, poduzeće najčešće u nekom vremenskom trenutku ima do tri odnosno četiri većih kapitalnih projekata. Obzirom da od vremena ugovaranja izvršenja nekog projekta do njegove realizacije vrlo često prođe i do nekoliko mjeseci, poduzeće ne može raspolagati sa financijskim sredstvima od pojedinih projekata jer oni ne stižu na naplatu prilikom samog

ugovaranja. Jasno je da poduzeće može raspolagati (preraspodijeliti sredstva) i prije same naplate, ali je povećai dio sredstava zaustavljen odnosno tek u budućem vremenu bude na raspolaganju poduzeću.

Ovdje je uloga funkcije računovodstva i financija ključna za prilagodbu i usmjeravanje poslovanja. Također, funkcija mora biti neprestano u toku sa događanjima na terenu, pošto je vrijeme realizacije odnosno završavanja nekog projekta podložno izvanrednim uvjetima (npr. vremenski uvjeti), što može otežati radove i premašiti rokove završavanja projekta. Isto tako je moguće da zbog prekoračenja dogovorenih (predviđenih) rokova građevinskih radova knjigovodstvo mora bilježiti promjene u satnicama djelatnika, čime se mijenjaju troškovi plaća zaposlenicima, radi čega može doći i do zastoja u proizvodnji ako poduzeće nema na raspolaganju sredstva iz nekih drugih finansijskih izvora. Stoga je presudna važnost povezanosti računovodstvene funkcije koja mora voditi evidenciju o promjenama koje su utjecale na kasniji finansijski plan finansijske funkcije, i finansijske funkcije o kojoj ovisi svaka daljnja realizacija ugovorenih projekata.

## 4. ZAKLJUČAK

Organizacija poslovnih funkcija unutar bilo koje poslovne organizacije se odnosi na raspoređivanja i definiranje poslova pojedinih funkcija, nosioca tih poslova, te smještanje pojedinih funkcija u sektore odnosno organizacijske jedinice pod kojima se te funkcije mogu obavljati.

Neovisno o specifičnostima i različitostima pojedinih poslovnih organizacija, svako poduzeće ima jednak broj funkcija. Svaka je funkcija u poduzeću (funkcija istraživanja i razvoja, funkcija nabave, funkcija proizvodnje, funkcija prodaje, te funkcija računovodstva i financija) neophodna za uspješno (dakle kontinuirano - cikličko) odvijanje poslovnih aktivnosti, no ključ kompleksnosti organizacije navedenih funkcija u poduzeću leži u tome što je u nekim poduzećima više funkcija moguće organizirati pod jednim sektorom, ili ih pak tako organizirati da svaka funkcija bude pod svojim sektorom. Moguće je i funkcije tako postaviti da jedna funkcija (primjerice nabava) bude organizirana pod dvije organizacijske jedinice, i to nabava u tuzemstvu i nabava u inozemstvu.

Način organizacije i rasporeda funkcija prilikom projektiranja organizacije ovisi o mnogim čimbenicima. Kada je riječ o poduzeću koje je odabrano kao primjer organizacije njegovih poslovnih funkcija, a riječ je o Crivac d.o.o. poduzeću, čimbenik koji utječe na oblikovanje njegovih poslovnih funkcija su u prvom redu njegova veličina i djelatnost. Funkcija istraživanja i razvoja je usko povezana sa olakšavanjem radova te njihovom izvedbom. Zaposlenici te vanjski suradnici su zaduženi za razvoj ove funkcije jer su najkompetentniji za donošenje zaključaka što bi i kako trebalo poboljšati. Nabava se vrši po principu čega odnosno kojih materijala ima, a u čemu se oskudijeva, te na način da se naručivaju materijali koji su potrebni da bi se ugovoreni poslovi izvršili. Funkcija proizvodnje započinje planiranjem iste te iz planiranja proizlazi priprema proizvodnje, što na skladištu, što na radilištu. Kvalitetna priprema omogućava nesmetan rad na radilištu čiju kvalitetu nadgledaju kontrolorite na samom kraju analiziraju i donose zaključke o uspješnosti radova. Za prodaju u tvrtci su ovlašteni inženjeri te direktor, ponude se šalju po ustaljenim tarifama uz minimalne iznimke te se stalno prate promjene cijena na tržištu materijala odnosno rada. Računovodstvo i financije imaju zadaću

pratiti stanje na skladištu, primitke odnosno izdatke te shodno poslovnoj praksi platiti naručenu i preuzetu robu te ispostavljati račune za izvršene radove.

Crivac d.o.o. je malo građevinsko poduzeće, zbog čega nimalo ne čudi što je ono centralizirano. Ipak, poduzeće potiče sve djelatnike da sudjeluju u procesima unutar poduzeća, ponajviše stoga što je uprava svjesna uloge koju imaju zaposlenici koji obavljaju samu proizvodnju, radi čega im je dana mogućnost preporuke unapređenja procesa i tehnologija u poslovanju, kao i prijedlozi inženjerima prilikom donošenja važnijih odluka. Visoka odgovornost te sposobnost radnika jako su bitne stavke za poslovni proces ovog poduzeća.

Također pregledom cjelokupnog poslovanja poduzeća Crivac d.o.o., pokazana je kvaliteta unutar jedinica samog poduzeća, odnosno da sve funkcije od kojih se sastoji poduzeće djeluju skladno, te da je to jedan od važnijih čimbenika zašto poduzeće posluje uspješno i zašto se ono i dalje razvija u željenom smjeru.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Amrine, Rithey, Hulley: Manufacturing Organization and Management, IV. Izd., 1982.
2. D. Gulin, S. Orgas, Planiranje u funkciji upravljanja, Hrvatska zajednica računovodstvenih i financijskih djelatnika, Zagreb, 1993.
3. Dolaček-Alduk, Z., Mikulić, D., Radujković, M., Upravljanje kvalitetom u projektно usmjerenom građevinskom poslovanju, Građevinar 59, 2007.
4. Kukoleča, S., Kostić, Ž., Organizacijska kolektiva, Informator, Zagreb, 1961.
5. Jelavić, Ravlić, Starčević, Šamanović, Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993.
6. Novak, M., V. Ferišak, Organizacija stručnih službi, Informator, Zagreb, 1974.
7. Novak, M, Organizacija rada u socijalizmu, VI. Izdanje, Zagreb, 1978. god.
8. Sikavica, P., Novak, M. Organizacija, Informator, Zagreb, 1999. god.
9. Trokter, Ivan, Organizacija poslovanja nabavne funkcije u proizvodnom poduzeću, Informator, lipnja 2009.
10. Žugaj, M., Horvatec, Z., Organizacija proizvodnje u samoupravnom socijalizmu, Informator, Zagreb 1985.

### Publikacije:

1. Čičin-Šain, D., *Predavanja iz menadžmenta*, Sveučilište u Zadru. Dostupno na: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzm ent.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzm ent.pdf)
2. Moslavac, Mirta, Specifičnosti organizacije poslovne funkcije „Istraživanje i studija proizvoda“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2014.

**Stručni članci:**

1. Krpan, LJ. Varga, D., Maršanić, R., *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima*, Tehnički glasnik, Vol. 9. No. 3., rujan 2015.

**Web izvori:**

- <http://www.crivac.hr/>
- *Funkcija istraživanja i razvoja*, web članak.
- <http://beleske.com/funkcija-istrazivanja-i-razvoja/>
- <http://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/crivac/Detaljno/40091>

## POPIS SLIKA I GRAFIKONA

Slika 1. Organizacijska slika funkcije za studiju proizvoda .....	str. 10.
Slika 2. Organizacijska slika nabavne funkcije.....	str. 12.
Slika 3. Organizacijska slika proizvodne funkcije.....	str. 15.
Slika 4. Organizacijska slika funkcije prodaje.....	str. 18.
Slika 5. Organizacijska slika funkcije financija i računovodstva.....	str. 21.
Slika 6. Dijagram funkcije istraživanja i razvoja.....	str.27.
Slika 7. Prikaz narudžbenice.....	str.29.
Slika 8. Dijagram funkcije nabave.....	str.32.
Slika 9. Dijagram funkcije proizvodnje.....	str.34.
Slika 10. Dijagram funkcije prodaje.....	str.38.

## SAŽETAK

Organizacija poslovnih funkcija unutar bilo koje poslovne organizacije se odnosi na raspoređivanja i definiranje poslova pojedinih funkcija. Neovisno o specifičnostima i različitostima pojedinih poslovnih organizacija, svako poduzeće ima jednak broj funkcija. Svaka je funkcija u poduzeću (funkcija istraživanja i razvoja, funkcija nabave, funkcija proizvodnje, funkcija prodaje, te funkcija računovodstva i financija) neophodna za uspješno odvijanje poslovnih aktivnosti. Kada je riječ o poduzeću Crivac d.o.o., čimbenik koji utječe na oblikovanje njegovih poslovnih funkcija su u prvom redu njegova veličina i djelatnost. Crivac d.o.o. je malo građevinsko poduzeće, zbog čega nimalo ne čudi što je ono centralizirano.

*Ključne riječi: organizacija, poslovne funkcije, Crivac d.o.o.*

## SUMMARY

Organisation of business functions in whatever business organisation refers on disposal and business defining of each function. Regardless of particulars and divergencies of each business organisations, every organisation has equal number of functions. Each function in organisation (research and development, supply, production, sales, accounting and finance) is essential for succesfull run of business activities. When we talk about Crivac d.o.o., impact factor of business functions are size of company and activities. Crivac d.o.o. is small construction company, which results with high percentage of centralization.

*Key words: organization, business functions, Crivac d.o.o.*